



PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DE METODOLOGIAS DE
DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIO**

Por,
Rafael Soares Versiani

Brasília, 23 de novembro de 2018.

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA

FACULDADE DE TECNOLOGIA
DEPARTAMENTO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

UNIVERSIDADE DE BRASÍLIA
Faculdade de Tecnologia
Departamento de Engenharia de Produção

PROJETO DE GRADUAÇÃO

**ANÁLISE DE METODOLOGIAS DE
DESENVOLVIMENTO DE MODELOS DE NEGÓCIO**

Por,
Rafael Soares Versiani

Relatório submetido como requisito para obtenção
do grau de Engenheiro de Produção

Banca Examinadora

Prof. Dr. Annibal Affonso Neto, UnB/ EPR (Orientador)

Prof. Dr. Clóvis Neumann, UnB/ EPR

Brasília, 23 de novembro de 2018

Agradecimentos

Agradeço a Deus por ter me concedido as oportunidades e os privilégios que tenho. Por tê-los, sinto que é meu dever contribuir com a construção de um mundo melhor.

Agradeço à minha família, namorada e amigos pelo apoio.

Agradeço também a todos que estiveram e estão presentes em minha vida e contribuíram com minhas conquistas, bem como àqueles que tenho como inspiração por terem me motivado a crescer cada vez mais.

Por fim, agradeço ao Grupo Gestão por, durante este meu período universitário, ter me dado a oportunidade de crescer tanto pessoal quanto profissionalmente. Guardo todas as experiências durante meus quase três anos de empresa com muito carinho.

Rafael Versiani

RESUMO

O presente trabalho aborda a análise de metodologias de modelo de negócio presentes na literatura. Buscou-se analisar os modelos com base em quatro categorias principais que constituem a criação, estruturação, configuração e captura de valor, analisando os componentes presentes nos modelos estudados a fim de entender a evolução das ferramentas de construção de modelos de negócio e estabelecer relações com a dinâmica atual do mercado. Através dos resultados obtidos, foi construída uma proposta de modelo que busca agregar as principais características destas metodologias, fornecendo uma alternativa que visa contemplar as principais necessidades de modelos de negócio.

Palavras-chave: Modelo de negócio; empresas; estratégia empresarial.

ABSTRACT

The present work address the analysis of business model methodologies within the literature. This study sought to analyze the models based on four main categories that constitute the creation, structuring, configuration and capture of value, analyzing the components in the models studied in order to understand the evolution of the tools of construction of business models and to establish relations with the current dynamics of the market. Through the results obtained, a proposal was constructed to seek to aggregate the main characteristics of these methodologies, providing an alternative that aims to contemplate the main needs of business models.

Keywords: Business model; companies; business strategy.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	1
1.1 JUSTIFICATIVA.....	1
1.2 OBJETIVOS GERAIS	1
1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	1
1.4 RESULTADOS ESPERADOS	1
2. REFERENCIAL TEÓRICO	2
2.1 MODELO DE NEGÓCIO	2
2.1.1 MODELO DE NEGÓCIO E MODELO DE GESTÃO	3
2.1.2 MODELO DE NEGÓCIO E PLANO DE NEGÓCIO	3
2.2 METODOLOGIA DE OSTERWALDER	4
2.2.1 SEGMENTO DE CLIENTES	7
2.2.2 PROPOSTA DE VALOR.....	8
2.2.3 CANAIS.....	10
2.2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES	10
2.2.5 FONTES DE RECEITA.....	12
2.2.6 RECURSOS PRINCIPAIS.....	13
2.2.7 ATIVIDADES-CHAVE	14
2.2.8 PARCERIAS PRINCIPAIS	14
2.2.9 ESTRUTURA DE CUSTOS.....	15
2.3 METODOLOGIA DE RIES	16
2.3.1 CONCEITO DE STARTUP	17
2.3.2 A STARTUP ENXUTA.....	18
2.3.3 O CICLO CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER.....	19
2.3.3.1 CONSTRUIR	20
2.3.3.2 MEDIR.....	20
2.3.3.3 APRENDER.....	20
2.3.4 O MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL (MVP)	21
2.3.5 CONTABILIDADE PARA A INOVAÇÃO.....	21
2.3.5.1 A ANÁLISE DE COORTE	22
2.3.6 METODOLOGIAS ÁGEIS	23
2.3.7 PIVOTAR.....	24
2.3.8 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E SEUS MOTORES.....	25
2.3.9 OS CINCO PORQUÊS.....	26
2.3.10 FOMENTO À INOVAÇÃO.....	27
2.3.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA METODOLOGIA.....	28
2.4 METODOLOGIA DE ISMAIL	28
2.4.1 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS	28
2.4.2 O PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO (PTM).....	30
2.4.3 ATRIBUTOS EXTERNOS (SCALE).....	31
2.4.3.1 STAFF SOB DEMANDA	31
2.4.3.2 COMUNIDADE E MULTIDÃO	32
2.4.3.2.1 COMUNIDADE	32
2.4.3.2.2 MULTIDÃO.....	33
2.4.3.3 ALGORITMOS	33
2.4.3.4 ATIVOS ALAVANCADOS.....	34
2.4.3.5 ENGAJAMENTO.....	34
2.4.4 ATRIBUTOS INTERNOS (IDEAS)	35
2.4.4.1 INTERFACES.....	35
2.4.4.2 DASHBOARDS	36
2.4.4.3 EXPERIMENTAÇÃO.....	37
2.4.4.4 AUTONOMIA.....	37

2.4.4.5	TECNOLOGIAS SOCIAIS	38
2.5	PLANO DE NEGÓCIOS.....	38
2.5.1	ETAPAS DO PLANO DE NEGÓCIOS	40
2.5.1.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	41
2.5.1.1.1	CONCEITO DE ESTRATÉGIA.....	41
2.5.1.1.2	PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA	42
2.5.1.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	44
2.5.1.3	PLANO DE MARKETING.....	46
2.5.1.3.1	DEFINIÇÃO DE MARKETING.....	46
2.5.1.3.2	PLANO DE MARKETING	47
2.6	MODELO DE ANÁLISE	48
2.6.1	CRIAÇÃO DE VALOR.....	49
2.6.2	CADEIA DE VALOR	50
2.6.3	CONFIGURAÇÃO DE VALOR.....	51
2.6.4	CAPTURE DE VALOR	52
3.	METODOLOGIA	54
3.1	A PESQUISA E TÉCNICAS ADOTADAS.....	54
3.1.1	A PESQUISA QUALITATIVA	54
3.1.1.1	CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA QUALITATIVA	55
3.1.1.2	TIPOS DE PESQUISA QUALITATIVA E SUAS APLICAÇÕES	55
3.2	ESCOPO DO TRABALHO.....	55
3.3	ETAPAS DA PESQUISA	56
4.	ANÁLISE	58
4.1	METODOLOGIA DE OSTERWALDER E OS COMPONENTES ANALISADOS.....	58
4.2	METODOLOGIA DE RIES E OS COMPONENTES ANALISADOS	61
4.3	METODOLOGIA DE ISMAIL E OS COMPONENTES ANALISADOS.....	65
4.4	ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE VALOR NOS MODELOS ESTUDADOS.....	68
4.4.1	CATEGORIA CRIAÇÃO DE VALOR.....	69
4.4.2	CATEGORIA CADEIA DE VALOR.....	70
4.4.3	CATEGORIA CONFIGURAÇÃO DE VALOR	70
4.4.4	CATEGORIA CAPTURE DE VALOR.....	72
4.5	ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS DE CRIAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO	73
4.6	PROPOSTA DE NOVO FRAMEWORK.....	74
4.6.1	ETAPA DE CRIAÇÃO DE VALOR.....	76
4.6.2	ETAPA DE ESTRUTURA DE VALOR	78
4.6.3	ETAPA DE CONFIGURAÇÃO DE VALOR	79
4.6.4	ETAPA DE CAPTURE DE VALOR.....	80
5.	CONCLUSÃO	82
	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

LISTA DE FIGURAS

1. Representação visual do modelo de Osterwalder.....	7
2. Business Model Canvas	7
3. Classificações dos Canais	11
4. Pirâmide Visão, Estratégia e Produto.....	18
5. Representação Visual do Modelo de Ries	18
6. Ciclo de Feedback “Construir-Medir-Aprender”	20
7. Análise de Coorte	23
8. Representação Visual do Modelo de Ismail	31
9. Componentes de um modelo de negócio	50
10. Estrutura da Pesquisa	57
11. Comparação de Osterwalder à média das demais metodologias	60
12. Comparação de Ries à média das demais metodologias	63
13. Comparação de Ismail à média das demais metodologias	67
14. Componentes por categoria de valor	69
15. Comparação geral dos componentes por categoria de valor.....	76
16. Canvas de Criação de Valor	77
17. Canvas de Estrutura de Valor	79
18. Canvas de Configuração de Valor	80
19. Canvas de Captura de Valor	82

LISTA DE QUADROS

1. Relação entre pilares e os blocos de construção de Osterwalder	6
2. Quadro comparativo	59

LISTA DE TABELAS

1. Componentes em Osterwalder	60
2. Componentes em Ries	63
3. Componentes em Ismail	66

1. INTRODUÇÃO

O presente projeto tem a finalidade de analisar os frameworks de desenvolvimento de modelos de negócios presentes na literatura. Serão observados pontos em comum, suas características principais, finalidade e ferramentas, a fim de estabelecer uma análise desses modelos com base nas categorias de valor que compõem o modelo de análise.

1.1 JUSTIFICATIVA

Em um mercado cada vez mais competitivo, desenvolver um modelo de negócios preparado para as mudanças de mercado trazidas pelo advento e evolução exponencial da tecnologia é um importante passo para o sucesso.

O modelo de negócios irá ajudar o empreendedor a estabelecer a estratégia para criação e entrega de valor, definindo aspectos pertencentes às diferentes áreas da organização e guiando-a em suas ações.

1.2 OBJETIVOS GERAIS

Este projeto tem o objetivo de analisar modelos existentes na literatura com base nas categorias de valor, constituídas pela criação de valor, cadeia de valor, configuração de valor e captura de valor, respectivamente.

1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Como objetivos específicos do projeto, tem-se:

- Identificar diferentes modelos de desenvolvimento de modelos de negócios na literatura;
- Estudar os modelos identificados, estabelecendo analogias;
- Analisar os modelos e suas técnicas frente às categorias de valor;
- Desenvolver um framework de geração de modelos de negócio a partir da análise das metodologias, com base nas quatro categorias de valor dadas por Orofino (2011).

1.4 RESULTADOS ESPERADOS

Tem-se como resultado esperado deste projeto a análise dos diferentes modelos de desenvolvimento de modelos de negócios já existentes, estabelecendo os principais pontos de destaque que contribuirão com a adaptação advinda das alterações na dinâmica de trabalho do mercado.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 MODELO DE NEGÓCIO

Antes mesmo do desenvolvimento do plano de negócios, deve-se entender e desenvolver o modelo de negócio. Ele é caracterizado como sendo um documento que busca desenvolver o modo com o qual a empresa entregará valor a todos os públicos de interesse e seus atores, sendo um documento de caráter mais abstrato quando comparado ao plano de negócios. O modelo de negócio estudará o conceito do negócio, a sua estrutura, as necessidades que suprirá e as inovações que trará ao mercado.

Para Osterwalder (2004), o propósito de criar um modelo é ajudar a entender, descrever ou prever como as coisas funcionam no mundo real. No caso de um modelo de negócio, este modelo, ou representação, deve ajudar então a compreender, descrever e prever as atividades relacionadas à compra e venda de bens ou serviços, ou seja, aquilo que o negócio oferece ao público e o que o faz gerar receita.

Timmers (1998) entende um modelo de negócio como sendo a arquitetura dos fluxos de produtos, serviços e informações, incluindo uma descrição dos vários atores comerciais e seus papéis, além de uma descrição dos benefícios potenciais para os vários atores de negócios e as fontes de receitas. Definição similar é apresentada por Hawkins (2001), que descreve um modelo de negócio como a relação entre uma empresa e os produtos e serviços que fornece no mercado. Ele explica que é uma maneira de estruturar vários fluxos de custos e receita de modo que uma empresa se torne viável, geralmente no sentido de poder sustentar-se com base na renda que gera.

Ambas as definições de modelo de negócios apresentadas por Timmers (1998) e Hawkins (2001) têm como ponto central a estruturação dos principais fluxos referentes às atividades que geram receita a um negócio. Elas estão diretamente relacionadas ao conceito apresentado por Weill e Vitale (2001), que também definem o modelo de negócio como sendo uma descrição dos principais papéis e relações entre consumidores, clientes e fornecedores, identificando os principais fluxos de produtos, informações e dinheiro.

De maneira mais simplificada, Linder e Cantrell (2000) definem um modelo de negócio como a lógica principal de uma organização para criar valor. Ainda que de forma mais direta e simples, a definição de Linder e Cantrell apresenta similaridade com as demais pois todas se referem ao modelo como a etapa de definição dos principais fluxos operacionais, ou sua lógica, e sua relação de valor frente às partes interessadas.

2.1.1 MODELO DE NEGÓCIO E MODELO DE GESTÃO

Não é raro observar os termos “modelo de negócio” e “modelo de gestão” serem utilizados com o mesmo significado. Esses termos, entretanto, apresentam diferenças entre si.

Como visto anteriormente, as diversas definições acerca do termo “modelo de negócios” podem ser simplificadas como estando relacionada à entrega de valor às partes interessadas, ou stakeholders.

Já o modelo de gestão, segundo Neto (2017), “refere-se à maneira como as empresas irão organizar suas atividades, com aplicação de normas, procedimentos e padrões, estes estando alinhados aos valores e crenças que regem os comportamentos dentro de determinado negócio”.

Neto (2017) evidencia ainda que o modelo de negócio tem relação com a estratégia da empresa, que diz respeito, por exemplo, a quais segmentos de cliente focar, quais canais utilizar e quanto cobrar por seu produto e/ou serviço; já o modelo de gestão se trata daquilo que é aplicado no dia a dia, estritamente relacionado à cultura da empresa, que incluem, por exemplo, como ela planeja os relatórios a serem utilizados, quais seus indicadores e qual será a frequência de reuniões e critérios de decisão.

2.1.2 MODELO DE NEGÓCIO E PLANO DE NEGÓCIO

Tendo entendido as diferenças entre os modelos de negócio e os modelos de gestão, faz-se importante ressaltar, também, as diferenças entre modelos de negócio e os planos de negócio.

Assim como evidenciado nos tópicos anteriores, a partir das definições de Osterwalder (2004), Timmers (1998), Hawkins (2001) e Linder e Cantrell (2000), pode-se entender os modelos de negócios como sendo a lógica principal que envolve uma organização para que esta consiga criar e entregar valor, sendo esta de maneira prática e visual.

A relação entre os modelos de negócio e os planos de negócio é grande e, por assim ser, pode gerar confusões a respeito de suas definições e diferenças. Devido a isto, buscou-se definir os planos de negócio.

Para Salim (2001), o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, a sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado, bem como as projeções tanto de despesas quanto de receitas e seus resultados financeiros. Pela definição deste autor, os planos de negócios apresentam maior detalhamento em sua construção, o que também pode ser evidenciado na definição de Siegel (1991), que destaca as principais funções de um plano de negócios como sendo uma ferramenta retrospectiva de desempenho, além de ser utilizado para desenvolvimento das ideias para a condução do negócio e, principalmente, para servir de insumo

para potenciais investidores ou financiadores. Essas funções necessitam do detalhamento mencionado anteriormente exposto e contribuem com a definição do plano de negócios mencionada.

Por assim ser, pode-se evidenciar as diferenças entre os modelos de negócio e os planos de negócios, onde o primeiro está diretamente relacionado às dinâmicas de valor e apresenta viés mais visual e prático, e o segundo à estruturação da organização como um todo, constituindo-se, conseqüentemente, de maneira consideravelmente mais detalhada e minuciosa do que um modelo de negócio.

2.2 METODOLOGIA DE OSTERWALDER

O Business Model Canvas, metodologia de desenvolvimento de modelos de negócios inicialmente proposta por Osterwalder em 2004 para sua tese de doutorado, é um mapa visual do negócio, onde processos de relacionamento e operações, que informam de qual maneira o negócio virá a gerar valor e atender as necessidades do cliente, são dispostos e estruturados de maneira simples e versátil. O framework foi atualizado em 2009, com o auxílio de um grupo colaborativo de 470 pessoas de diversos países.

O Business Model Canvas é um dos mais populares frameworks para a estruturação de negócios atualmente. Grande parte da sua popularidade vem de sua ideia fundamental, que como o próprio nome diz, é representar o modelo de negócios em uma única tela, colaborando com uma construção muito rápida, clara e atualizada de um negócio (SANTOS, 2013).

Sua criação veio da necessidade de uma ferramenta que possibilitasse aos integrantes da equipe de trabalho estarem continuamente alinhados no que diz respeito ao modelo proposto. Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), essa ferramenta deveria ser de simples compreensão, ao mesmo tempo que mantém a complexidade inerente a um modelo de negócios.

O Business Model Canvas é constituído de nove aspectos considerados relevantes para a estruturação e análise de um modelo de negócios. Seu desenvolvimento alinha-se à característica do cérebro de ter os lados racional e emocional (SANTOS, 2013).

Ainda segundo Santos (2013), o lado emocional diz respeito ao lado direito do Business Model Canvas, onde são abordados aspectos relacionados ao produto ou serviço prestados, além de formas de relacionamento e o público que se espera atingir. Já o lado racional, diz respeito ao lado esquerdo do Business Model Canvas, onde estarão as ideias relacionadas às formas que a proposta de valor

do negócio será proporcionada, além de sua parte financeira, que busca transformar o lado emocional em receita, que irá custear o lado racional.

Tendo como base os conceitos do Balanced Scorecard (KAPLAN; NORTON, 1992), observa-se o alinhamento do Business Model Canvas aos quatro principais pilares que, segundo Osterwalder (2004), constituem a essência de um modelo de negócio. Os pilares são:

- a) produto: descreve os produtos e/ou serviços fornecidos pelo negócio, bem como sua proposta de valor;
- b) interface com o cliente: diz respeito a como o negócio entregará seus produtos e/ou serviços, além de descrever a maneira com a qual será estabelecido o relacionamento desejado com os clientes, estes definidos através do público-alvo;
- c) gerenciamento da infraestrutura: descreve a infraestrutura e logística do negócio, suas parcerias e recursos necessários para a entrega de valor aos clientes;
- d) aspectos financeiros: diz respeito à estrutura de custos e o modelo de receita, que contribuem com a ilustração da sustentabilidade do modelo de negócios.

Esses pilares, que juntos conseguem fornecer a essência de um modelo de negócios, podem ser decompostos entre os nove aspectos considerados no Business Model Canvas apresentado por Osterwalder em sua tese de doutorado, que se relacionam entre si. Esses aspectos são relacionados entre si e podem ser evidenciados no Quadro 1.

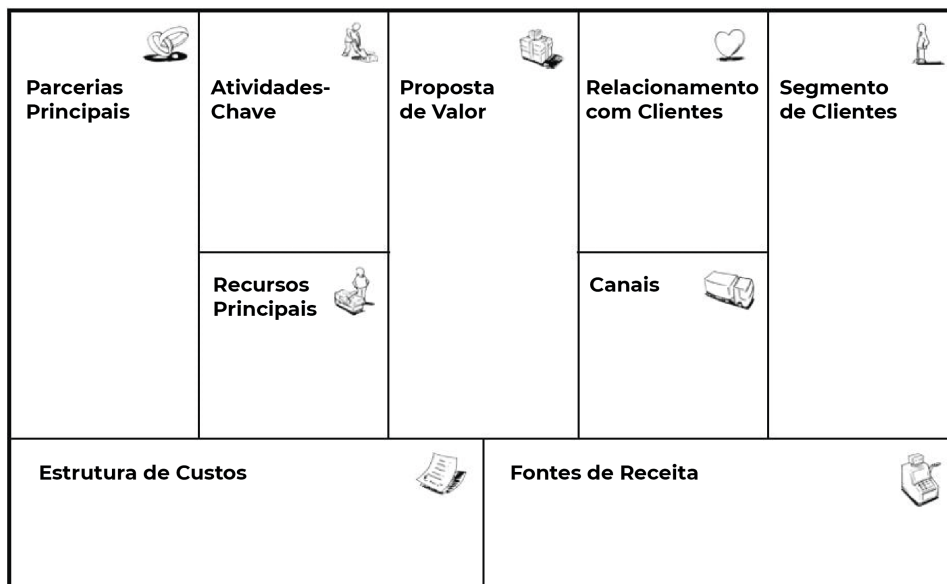
Quadro 1 – Relação entre pilares e os blocos de construção de Osterwalder

Pilar	Bloco de Construção
Produto	Proposta de valor
Interface com o cliente	Público-alvo
	Canais de relacionamento
	Canais de distribuição
Gerenciamento da Infraestrutura	Configuração de valor
	Competências
	Parcerias
Aspectos financeiros	Estrutura de custos
	Modelo de geração de receita

Fonte: adaptado de Osterwalder (2004)

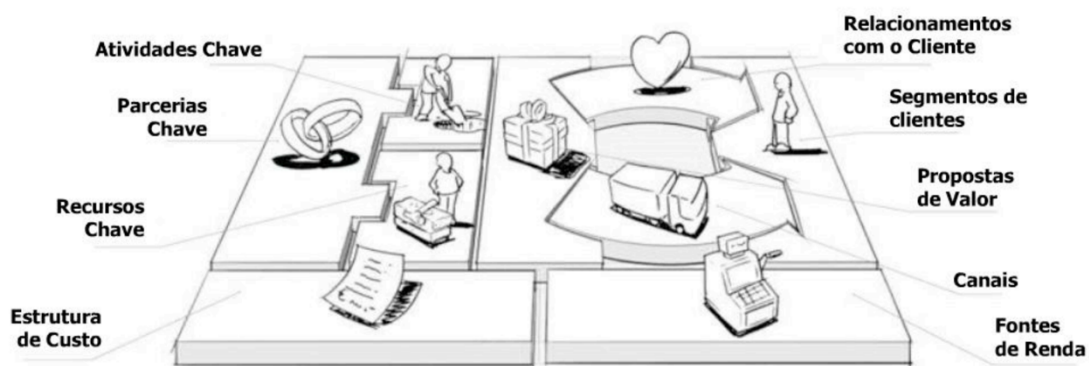
Os blocos de construção formulados por Osterwalder em 2004, entretanto, foram aperfeiçoados e acabaram se tornando a base para o que, em 2010, viria a ser o livro Business Model Generation (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), que propõe um framework para a representação de modelos de negócio cuja popularidade vem se tornando cada vez maior. O framework é apresentado nas Figuras 1 e 2.

Figura 1 – Representação visual do modelo de Osterwalder



Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010, p. 18-19)

Figura 2 – Business Model Canvas



Fonte: Baseado em Osterwalder e Pigneur (2010, p. 44)

Os novos blocos de construção, ou componentes, presentes no Business Model Generation (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010), que formam o framework Business Model Canvas, são

evidenciados e detalhados abaixo, seguindo a ordem utilizada por Osterwalder e Pigneur em Business Model Generation (2010).

2.2.1 SEGMENTO DE CLIENTES

"O componente Segmento de Clientes define os diferentes grupos de pessoas ou organizações que uma empresa busca alcançar e servir" (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Esses grupos, ainda segundo Osterwalder e Pigneur (2010), são formados para que seja possível agrupá-los com base em suas necessidades, comportamentos ou atributos que tenham em comum.

A formação de diferentes grupos de clientes auxilia no processo de construção do modelo de negócios, visto que seu impacto nos diferentes componentes do Business Model Canvas pode alterar completamente o modelo a ser construído. Isso acontece pois grupos de clientes distintos possuem necessidades diferentes, canais de comunicação diferentes, bem como têm rentabilidades e, consequentemente, uma predisposição a pagar por algo (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Para Osterwalder e Pigneur (2010), os principais segmentos de clientes podem ser relacionados da seguinte forma:

- a) Mercado de massa: os canais de relacionamento e distribuição, bem como a proposta de valor, serão direcionadas a um grupo de características homogêneas e com necessidades e problemas semelhantes. Este tipo de negócio é mais encontrado no setor de eletroeletrônicos.
- b) Nicho de mercado: atende segmentos específicos e especializados, onde a proposta de valor necessita de adequação às exigências específicas do grupo pertencente ao nicho. Esses modelos de negócios são muito encontrados em relações entre fornecedores e compradores, e como exemplo temos a compra de peças de carro
- c) Mercado segmentado: os grupos de clientes têm necessidades e problemas sutilmente diferentes. Como exemplo, temos bancos cujos cliente variam com relação ao poder aquisitivo; as necessidades e problemas são semelhantes, entretanto diferem sutilmente entre si, sejam nos canais, relacionamento ou até mesmo na proposta de valor.
- d) Mercado diversificado: segmentos de clientes com necessidades e problemas muito diferentes, sem relacionamento entre si. Como exemplo, pode-se utilizar a Amazon, cujos segmentos de clientes, após a diversificação do negócio, contemplam tanto consumidores de massa quanto companhias web.

e) Mercados multilaterais: serve a dois ou mais segmentos com necessidades interdependentes. Como exemplo, pode-se citar empresas de cartão de crédito, que precisa tanto de uma base de clientes proprietários do cartão, quanto uma grande base de comerciantes que aceitem o referido cartão.

Em resumo, o componente Segmento de Clientes busca responder a três perguntas que norteiam sua construção e podem ser utilizadas para quem preencherá este campo em seu Business Model Canvas (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010):

1. Para quem estamos criando valor?
2. Quais as características do(s) segmento(s)?
3. Quais os clientes mais importantes?

2.2.2 PROPOSTA DE VALOR

O componente Proposta de Valor é o que motiva a escolha de um cliente por uma empresa ou outra. Este componente descreve os produtos e/ou serviços que criam valor para um Segmento de Clientes. Pode-se dizer que a Proposta de Valor se trata do conjunto de benefícios que uma empresa oferece aos clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), uma Proposta de Valor pode ser apresentada como uma combinação de elementos que a direcionarão para as necessidades de um Segmento de Clientes.

Estes elementos são listados a seguir, de acordo com as definições de Osterwalder e Pigneur (2010):

- a) **Novidade:** a Proposta de Valor satisfaz novas necessidades, que muitas vezes não eram conhecidas anteriormente pelos clientes. Na maioria dos casos, há uma relação com a tecnologia, como o caso da telefonia móvel, responsável pela criação de toda uma nova indústria.
- b) **Desempenho:** a Proposta de Valor está na melhoria do desempenho de um produto ou serviço. É muito observado no setor de informática, onde indústrias competem para terem computadores cada vez mais rápidos e com maior espaço de armazenamento.
- c) **Personalização:** diz respeito à adaptação de produtos ou serviços às necessidades dos clientes. Este conceito vem, recentemente, ganhando bastante expressividade.
- d) **“Fazendo o que deve ser feito”:** o valor pode ser criado apenas ao auxiliar um cliente a executar seu serviço. Como exemplo do livro, tem-se o caso da Rolls-Royce, que é responsável

pela fabricação e execução das manutenções de seus motores a jato, presentes em aviões. Dessa forma, as companhias aéreas podem focar apenas no gerenciamento do seu negócio.

e) Design: elemento importante, mas de difícil mensuração. Um produto pode ganhar destaque graças ao seu design. Em algumas indústrias, como é o caso da indústria de moda, o design pode ser uma importante parte da Proposta de Valor. Ele também pode ser evidenciado nos produtos da Apple, cujo valor agregado aumenta também devido a seu design.

f) Marca: os consumidores podem considerar como valor o fato de se exibir uma marca. A Mercedes-Maybach, da Mercedes-Benz, é uma marca que apresenta grande luxuosidade e exclusividade.

g) Preço: oferecer valores iguais ou semelhantes a preços mais baixos é uma maneira usual de se satisfazer as necessidades de clientes que apresentam maior sensibilidade a preços. Companhias aéreas “econômicas” criam modelos de negócio inteiramente baseados em oferecer viagens de baixo custo, como é o caso da famosa Ryanair.

h) Redução de custo: está relacionado à ajuda na redução de custos do cliente. O Buscapé é uma empresa que utiliza esse conceito, auxiliando consumidores a encontrarem as melhores ofertas online e, conseqüentemente, reduzindo o custo de compra.

i) Redução de risco: muitos clientes dão valor à reduções de risco, como é o caso de garantias e devoluções, formas de se gerar valor e reduzir a incerteza dos clientes na hora da compra.

j) Acessibilidade: tornar produtos e serviços acessíveis a clientes que antes não tinham acesso podem apresentar valor, como é o caso dos fundos mútuos, que tornam possível a construção de portfólios de investimento diversificado mesmo para aqueles que não possuem elevada condição financeira.

k) Conveniência/usabilidade: o valor pode estar na conveniência e facilidade de uso. Tem-se o exemplo da Apple, que com o iPod e iTunes, oferece conveniência na busca, compra, download e o ato de ouvir música.

Em resumo, o componente Proposta de Valor busca responder a quatro principais questionamentos levantados por Osterwalder e Pigneur (2010):

1. Que tipo de valor entregamos para o cliente?
2. Quais os problemas do cliente que iremos ajudar a resolver?
3. Que necessidades do cliente estão sendo satisfeitas?
4. Quais produtos e/ou serviços estão sendo oferecidos para cada Segmento de Clientes?

2.2.3 CANAIS

O componente Canais diz respeito aos meios pelo qual os Segmentos de Clientes obterão valor pelo empreendimento, descrevendo como a empresa conseguirá entregar valor e suporte ao cliente (GAVA, 2014).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), os Canais de distribuição, comunicação e venda representam importante peça do modelo de negócios, pois estão diretamente ligados à ampliação do conhecimento dos clientes sobre aquilo que a empresa tem como proposta de valor. Isso contribui com a sua avaliação e permite que os consumidores cheguem à compra e façam uso do produto ou serviço.

Uma organização pode optar por alcançar clientes através de canais parceiros, particulares, ou uma mistura dos dois. Dessa forma, consegue-se ampliar a experiência do usuário e, por consequência, aumentar vendas. Na figura Figura 3, retirada do Business Model Generation (2010), são evidenciados os tipos e fases dos Canais.

Figura 3 – Classificações dos Canais

Tipos de Canais			Fases do Canal				
Particulares	Direto	<i>Equipes de Venda</i>	1. Conhecimento Como aumentamos o conhecimento sobre nossos produtos e serviços?	2. Avaliação Como ajudamos os clientes a avaliarem a Proposta de Valor de nossa organização?	3. Compra Como permitimos aos clientes comprar produtos e serviços específicos?	4. Entrega Como entregamos uma Proposta de Valor aos clientes?	5. Pós-venda Como fornecemos apoio pós-venda aos clientes?
	Indireto	<i>Vendas na Web</i> <i>Lojas Próprias</i> <i>Lojas Parceiras</i> <i>Atacado</i>					
Parceiros							

Fonte: Osterwalder e Pigneur (2010)

A fim de servir como guia para o processo de preenchimento do componente Canais, algumas perguntas são elencadas por Osterwalder e Pigneur (2010):

1. Por quais canais nossos Segmentos de Clientes preferem ser abordados?
2. De que forma esses canais estão integrados?
3. Qual a relação custo/benefício da utilização de cada canal?

2.2.4 RELACIONAMENTO COM CLIENTES

Este componente busca descrever os tipos de relacionamento a serem estabelecidos entre a empresa e seus Segmentos de Clientes. Suas motivações, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), estão relacionadas à conquista e retenção de clientes, bem como a ampliação das vendas.

Principalmente nos dias atuais, onde escolhas são pautadas consideravelmente na proposta de valor de uma empresa, como foi visto anteriormente, é necessário que se construa, e mantenha, um relacionamento que dê continuidade ao processo de entrega de valor.

Pode-se distinguir entre diversas categorias de Relacionamento com Clientes, que é passível de coexistência dentro de uma relação com um Segmento de Clientes (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Essas categorias são evidenciadas a seguir.

- a) Assistência pessoal: o consumidor pode se comunicar com um representante para obter auxílio. Essa relação pode acontecer pelo ponto de venda, e-mail, telefone, entre outros, estimulando a interação humana.
- b) Assistência pessoal dedicada: relação mais profunda e íntima, por dedicar um representante a um cliente individual. Essa relação pode ser percebida em bancos privados, onde clientes cujo poder aquisitivo é maior são atendidos por funcionários específicos. Este também é o caso em lojas de alto padrão, onde funcionários são destinados a estar em contato com clientes recorrentes de maneira contínua, os informando sobre promoções e novidades.
- c) Self-service: a empresa fornece todos os meios para que o cliente satisfaça suas necessidades, não mantendo um relacionamento direto com eles.
- d) Serviços automatizados: fazem o reconhecimento de clientes através da utilização de informações de perfis, ofertando serviços automatizados. Esta categoria pode ser associada a um self-service com processos automatizados. Como exemplo, tem-se aplicativos de supermercados que oferecem ofertas e recomendações a seus clientes.
- e) Comunidades: facilita a conexão com consumidores, os auxiliando, e estes auxiliando uns aos outros, no processo de troca de informações e resoluções de problemas. A Apple faz uso dessa categoria de relacionamento, seu fórum e comunidade online é bastante presente.
- f) Cocriação: muitas empresas estão indo além da tradicional relação entre o vendedor e o cliente, elas estão buscando trazer o consumidor para o processo de geração de valor. Como exemplo, tem-se a Amazon, que tem a colaboração dos consumidores para a avaliação de produto.

As questões relativas ao Relacionamento com Clientes, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), são:

Que tipo de relacionamento os clientes de cada segmento podem esperar?

1. Qual o custo de cada um?

2. De que modo esse relacionamento se integra ao restante do modelo de negócios?
3. O que se pode esperar em termos de aquisição e retenção para esse tipo de relacionamento?

2.2.5 FONTES DE RECEITA

O componente Fontes de Receita representa o dinheiro que é gerado a partir de cada Segmento de Clientes, e pode ser subdividido entre dois tipos distintos: (1) receitas de transação, advindas de uma única operação; e (2) receitas recorrentes, que resultam de pagamentos constantes, advindos de cada entrega de valor. (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As Fontes de Receita, para Osterwalder e Pigneur (2010) podem ser geradas por diversas maneiras, entre elas:

- a) Venda de recursos: a fonte de receita mais conhecida vem das vendas de propriedade de produtos físicos ou serviços. Como exemplo, montadoras de automóveis vendem carros a consumidores motoristas e consultorias vendem seus projetos para empresas.
- b) Taxa de uso: a receita é gerada através da utilização de um serviço, em que quanto mais se é utilizado do mesmo, mais o cliente terá que pagar. Como exemplo, tem-se as operadoras de telecomunicação, que fazem uso dessa maneira de gerar fonte de receita ao cobrar o cliente pelo número de minutos gastos ou quantidade de dados utilizada.
- c) Taxa de assinatura: gerada pela utilização de um serviço contínuo pelo cliente. A Netflix é um exemplo atual de serviço que baseia seu modelo de receita em assinaturas, como também é o caso do Spotify.
- d) Empréstimos/aluguéis/leasing: gera receita através da concessão temporária de algum direito de se utilizar algum recurso por um período fixo. Há benefícios para ambos os lados, os clientes aproveitam os benefícios sem precisar arcar com os custos totais de uma posse. Já a empresa, tem em sua vantagem a geração de rendas fixas.
- e) Licenciamento: a geração de renda é feita a partir da propriedade de algum recurso intelectual protegido, cuja permissão é dada em troca de taxas de licenciamento. Em setores tecnológicos, essa prática pode ser observada através da concessão de uso de patentes por uma empresa a outra em troca de uma licença.
- f) Taxa de corretagem: tem origem em serviços de intermediação entre duas ou mais partes. Operadoras de cartão de crédito obtêm receita através de um percentual do valor das transações de seus clientes, por exemplo.

g) Anúncios: a receita vem através da cobrança de taxas para anunciar algum produto ou serviço. Organizadores de evento e a indústria da mídia dependem dessa forma de geração de receita.

Para Osterwalder e Pigneur (2010), as seguintes perguntas podem auxiliar no processo de definição das Fontes de Receita:

1. O que o cliente valoriza e está disposto a pagar?
2. Pelo que esse mesmo cliente tem pago ultimamente para resolver o mesmo problema?
3. De que modo o cliente prefere pagar pelo valor gerado?
4. Qual a parcela de contribuição de cada fonte de receita para a receita total esperada?

2.2.6 RECURSOS PRINCIPAIS

O componente Recursos Principais descreve os recursos mais importantes para um Modelo de Negócios funcionar. Eles são parte fundamental, visto que são o que permitem uma empresa criar e oferecer sua Proposta de Valor, alcançar mercados, ampliar e melhorar o relacionamento com seus Segmentos de Clientes e, por fim, aumentar a geração de receita (OSTERWALDER, PIGNEUR, 2010).

Os Recursos Principais, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010), podem ser físicos, financeiros, intelectuais ou humanos. Eles são descritos a seguir.

- a) Físicos: inclui recursos físicos como máquinas, salas, edifícios e veículos;
- b) Intelectual: recursos intelectuais, como marcas, patentes e registros são componentes importantes em um Modelo de Negócios e podem ter grande valor.
- c) Humano: em toda empresa, os recursos humanos estarão presentes, por isso as pessoas são a chave para um negócio.
- d) Financeiro: alguns modelos de negócio exigem recursos de entidades como bancos ou fundos de investimento para que seja possível financiar a operação de seu negócio.

O componente Recursos Principais busca responder quais recursos são importantes para a proposta de valor, canais de distribuição, relacionamentos com clientes e para implementação das fontes de renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

2.2.7 ATIVIDADES-CHAVE

O componente Atividades-Chave descreverá quais as ações mais importantes para uma organização para que seu modelo de negócio consiga oferecer a Proposta de Valor, alcançar mercados, manter relacionamentos com clientes e gerar renda (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as Atividades-Chave podem ser caracterizadas com base em três tipos distintos:

- a) Produção: dizem respeito à concepção, fabricação e entrega de produtos. Este tipo de atividade domina a indústria manufatureira.
- b) Resolução de problemas: prioriza soluções personalizadas para problemas particulares de clientes. Setores hospitalar e de prestação de serviços, como no caso de consultorias, utilizam este tipo de atividade.
- c) Plataforma/rede: tipo de atividade-chave para negócios que possuem uma plataforma como recurso fundamental, como é o caso de aplicativos de celular como Uber e sites como Amazon. Essas empresas devem constantemente desenvolver e adaptar suas plataformas, bem como gerenciá-las para que estejam gerando valor para clientes.

Segundo Gava (2014), as atividades-chave podem variar, mas devem manter o foco na geração de valor, para que seja possível alcançar mercados, manter ativo o relacionamento com clientes e, conseqüentemente, gerar receita.

Além disso, Osterwalder e Pigneur (2010) também pontuam que, nesta fase do processo, deve-se perguntar quais as atividades que são de grande importância para a proposta de valor, canais, relacionamento com clientes e implementação de fontes de renda. A resposta para essas questões servirão como insumo para o preenchimento deste componente.

2.2.8 PARCERIAS PRINCIPAIS

O componente Parcerias Principais busca descrever a rede de fornecedores e parceiros que são importantes para o funcionamento do Modelo de Negócios, pois assim podem promover grandes otimizações em modelos, reduzir riscos e incertezas do mercado, além de adquirir novos recursos (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010). Essas motivações são descritas por Osterwalder e Pigneur (2010) a seguir.

- a) Otimização e economia de escala: se trata da forma mais básica de parceria, cujo objetivo é otimizar a alocação de recursos e atividades, a fim de se reduzir custos e, de maneira geral, envolvem o compartilhamento de infraestrutura.
- b) Redução de riscos e incertezas: parcerias podem auxiliar na redução de riscos e incertezas, sendo comum empresas concorrentes em algum setor se aliarem em outro.
- c) Aquisição de recursos e atividades particulares: é difícil que uma empresa consiga possuir todos os recursos de que necessita e, por isso, buscam parcerias para suprir suas necessidades.

A fim de auxiliar no processo de preenchimento do componente Parcerias Principais, Osterwalder e Pigneur (2010) fornecem alguns questionamentos, listados a seguir.

1. Quem são nossos fornecedores principais?
2. Quem são nossos principais parceiros?
3. Que tipo de recursos principais estamos adquirindo desses parceiros?
4. Quais atividades-chave esses parceiros executam?

2.2.9 ESTRUTURA DE CUSTOS

O componente Estrutura de Custos tem como objetivo analisar todos os demais componentes do modelo de negócios e realizar uma estimativa desses custos associados. A estrutura de custos permitirá determinar qual a abordagem de custos utilizadas pelo negócio (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

As estruturas de custos podem ser direcionadas pelo custo ou pelo valor. A primeira se concentrará em diminuir o custo sempre que possível. Já a segunda, se concentram na criação de valor. Linhas aéreas econômicas são exemplos de empresas direcionadas pelo custo; hotéis de luxo são exemplos de empresas direcionadas pelo valor (OSTERWALDER; PIGNEUR, 2010).

Segundo Osterwalder e Pigneur (2010), as Estruturas de Custos podem possuir as seguintes características:

- a) Custos fixos: são os custos que permanecem os mesmos, independentemente do número de itens produzidos e/ou serviços realizados. Salários e aluguéis são exemplos de custos fixos.
- b) Custos variáveis: são os custos que irão variar proporcionalmente dependendo da quantidade de bens produzidos e/ou serviços prestados. Empresas que realizam eventos têm considerável dependência de custos variáveis, por exemplo.

c) Economias de escala: as vantagens de custo aumentam conforme a produção é expandida. Grandes companhias normalmente encontram vantagem ao fazer compras em grandes quantidades, pois diminuem os custos unitários.

d) Economias de escopo: diz respeito às vantagens de custo que empresas conseguem ter devido a um maior escopo de operações. Grandes companhias conseguem fornecer as mesmas atividades de marketing ou canais para diversos tipos de produto e/ou serviços.

As questões levantadas por Osterwalder e Pigneur (2010) com relação à Estrutura de Custos são listadas a seguir.

1. Quais são os custos mais importantes em nosso Modelo de Negócios?
2. Que recursos principais são mais caros?
3. Quais atividades-chave são mais caras?

2.3 METODOLOGIA DE RIES

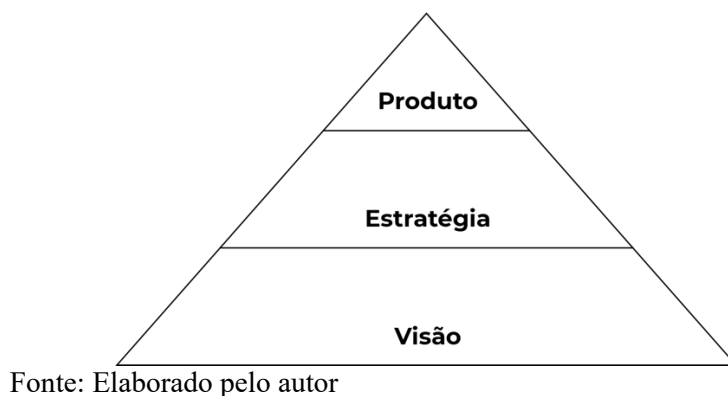
A metodologia proposta por Eric Ries foi lançada em 2011, através de seu livro *A Startup Enxuta*. Os conceitos presentes no livro de Ries foram inicialmente disponibilizados em seu blog, cujo objetivo era reunir seus relatos tanto de sucessos quanto de fracassos, a fim de auxiliar outros empreendedores a obterem sucesso em seus empreendimentos.

De acordo com Ries (2011), a *Startup Enxuta* se trata de um conjunto de práticas que tem como objetivo ajudar empreendedores a elevarem suas chances de desenvolver uma startup de sucesso. As práticas descritas na *Startup Enxuta*, segundo Ries (2011), levam o empreendedor a entender melhor o seu negócio, o ajudam a selecionar de maneira mais assertiva seu público alvo, se adaptando mais facilmente às necessidades do mercado, além de auxiliar a evitar desperdícios.

Com seu livro, Ries (2011) busca criar um novo paradigma do que é uma empresa e de como oferecer e desenvolver produtos e serviços caracterizados verdadeiramente como inovadores. Para isso, utiliza de conceitos como crescimento sustentável, manufatura enxuta, desenvolvimento ágil e design thinking, tópicos presentes neste referencial teórico.

Alguns dos conceitos-chave trazidos pelo framework de Ries, como o ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender, o Mínimo Produto Viável (abreviado como MVP, sigla em inglês para Minimum Viable Product) e a noção de Pivô, serão referenciados neste estudo. Abaixo, tem-se uma representação visual do modelo de Ries.

Figura 4 – Pirâmide Visão, Estratégia e Produto

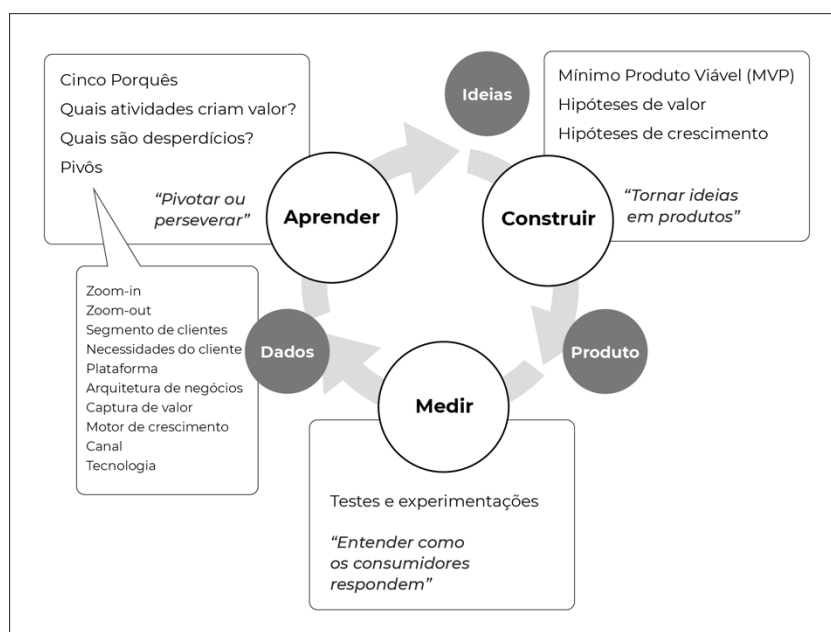


2.3.1 CONCEITO DE STARTUP

Para Eric Ries (2011), uma startup nada mais é do que uma instituição humana projetada para a criação de novos produtos e/ou serviços, sob condições de grande incerteza.

Ries (2011) pontua também que uma startup possui um norte verdadeiro, ou uma visão, que é criar um negócio próspero e capaz de mudar o mundo. Para alcançar essa visão, que é a base do negócio e raramente sofre alterações, as startups utilizam uma estratégia, que engloba o modelo de negócios e um plano de produto. O resultado final da estratégia é o produto dessa startup, que muda constantemente por estar sempre sendo otimizado. Esses três fatores – visão, estratégia e produto – formam a pirâmide abaixo.

Figura 5 – Representação Visual do Modelo de Ries



Fonte: adaptado de Ries (2011)

Uma startup, contudo, não consiste apenas em um produto ou inovação tecnológica, tampouco seu cerne está em ser uma grande ideia. Uma startup é uma iniciativa intensamente humana, e por assim ser, seu maior valor está na aprendizagem validada acerca de como desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2011).

2.3.2 A STARTUP ENXUTA

O framework apresentado por Ries (2011) engloba todos os conceitos necessários para a criação de uma empresa, inserida em qualquer segmento. Sua metodologia aborda todas as funções pertencentes à fase inicial de um empreendimento, sejam elas a visão, o conceito, o produto, marketing e vendas, parcerias, distribuição e estrutura organizacional. Seu grande objetivo é proporcionar um método de medir o progresso em ambientes de grande incerteza, auxiliando a tomada de decisão.

A metodologia da Startup Enxuta é baseada em cinco princípios formulados por Ries (2011, p. 7-8). São eles:

1. Empreendedores estão por toda a parte. Você não precisa trabalhar numa garagem para estar em uma startup. O conceito de empreendedorismo inclui qualquer pessoa que trabalha dentro da minha definição de startup: uma instituição humana projetada para criar novos produtos e serviços sob condições de extrema incerteza. Isso significa que os empreendedores estão por toda parte, e a abordagem da startup enxuta pode funcionar em empresas de qualquer tamanho, mesmo numa de grande porte, em qualquer setor ou atividade.
2. Empreender é administrar. Uma startup é uma instituição, não um produto, assim, requer um novo tipo de gestão, especificamente constituída para seu contexto de extrema incerteza. De fato, como discutirei depois, acredito que “empreendedor” deveria ser considerado um cargo em todas as empresas modernas que dependem da inovação para seu crescimento futuro.
3. Aprendizado validado. Startups existem não apenas para fabricar coisas, ganhar dinheiro ou mesmo atender clientes. Elas existem para *aprender* a desenvolver um negócio sustentável. Essa aprendizagem pode ser validada cientificamente por meio de experimentos frequentes que permitem aos empreendedores testar cada elemento de sua visão.

4. Construir-medir-aprender. A atividade fundamental de uma startup é transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e, então, aprender se é o caso de pivotar ou perseverar. Todos os processos de startup bem-sucedidos devem ser voltados a acelerar esse ciclo de *feedback*.

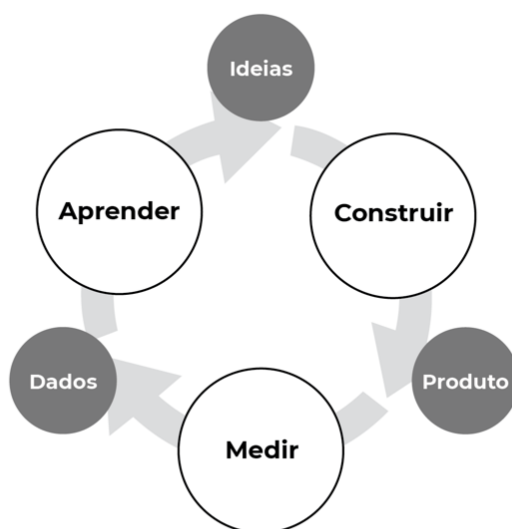
5. Contabilidade para a inovação. A fim de melhorar os resultados do empreendedorismo e poder atribuir responsabilidades aos inovadores, precisamos focar também em assuntos menos interessantes: como medir o progresso, definir marcos e como priorizar o trabalho. Isso requer um novo tipo de contabilidade desenvolvida para startups e para as pessoas responsáveis por elas.

2.3.3 O CICLO CONSTRUIR-MEDIR-APRENDER

Segundo Ries (2011), o conceito de “construir, medir e aprender” é utilizado como um dos principais pilares da metodologia Startup Enxuta. Esse conceito engloba as principais atividades de uma startup que, como dito anteriormente, são "transformar ideias em produtos, medir como os clientes reagem, e aprender se é o caso de pivotar ou perseverar”.

A Figura 1 apresenta o ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender, que se trata de um framework que busca unir os cinco princípios da startup enxuta. Esse ciclo deve ser rodado várias vezes, uma a cada validação de hipóteses, e no menor tempo possível.

Figura 6 – Ciclo de Feedback “Construir-Medir-Aprender”



Fonte: A Startup Enxuta (2011)

2.3.3.1 CONSTRUIR

Esta fase é caracterizada pelo uso do que, segundo Ries (2011) são as suposições mais importantes para uma startup: as hipóteses de valor e crescimento.

- a) Hipóteses de valor: hipóteses de como a startup agregará valor ao cliente, que é o que faz um cliente pagar pelo serviço.
- b) Hipóteses de crescimento: se trata do quão rápido o produto pode se desenvolver, para atingir cada vez mais mercados. Ou seja, é o grau de escalabilidade de um produto.

Com as hipóteses levantadas, Ries (2011) cita que o próximo passo é o desenvolvimento do MVP, ou Mínimo Produto Viável, que é a versão do produto que consegue completar uma volta no ciclo Construir-Medir-Aprender em menos tempo e com o menor esforço, medindo seu impacto através de avaliações com clientes.

2.3.3.2 MEDIR

Nesta fase, Ries (2011) afirma que o maior desafio será verificar se os esforços despendidos no desenvolvimento do produto levam a um impacto real. Ainda segundo o autor, este impacto deve ser medido através de abordagens quantitativas que permitam enxergar resultados.

Somado a isso, Ries (2011) cita a importância do estabelecimento de marcos de aprendizagem, que é um modo de avaliação objetiva do progresso realizado, necessário tanto para a gerência quanto para investidores.

2.3.3.3 APRENDER

A fase Aprender é uma das mais difíceis para o empreendedor, cita Ries (2011), pois é nela que as medições colhidas e as hipóteses serão analisadas para decidir se a estratégia atual será continuada ou pivotada (descontinuada). Caso seja pivotada, a fase Aprender é o momento para realizar a mudança de estratégia.

Essa é uma das vantagens da Startup Enxuta, pois permite com que startups saibam, de maneira mais precoce, se devem mudar seu modelo de negócio, se tornando eficaz com relação ao capital, por gerarem menor desperdício de dinheiro e tempo (RIES, 2011).

2.3.4 O MÍNIMO PRODUTO VIÁVEL (MVP)

O MVP, ou Mínimo Produto Viável, ajuda os empreendedores a começar o processo de aprendizagem o mais rápido possível. Isso entretanto, não culmina no menor produto possível, e sim na forma mais rápida de se percorrer o ciclo Construir-Medir-Aprender com o menor esforço gasto possível e cujo objetivo é testar as hipóteses fundamentais para o negócio (RIES, 2011).

Um dos princípios do MVP, ainda segundo Ries (2011) é a de que qualquer trabalho adicional além do que foi requerido para iniciar a aprendizagem se trata de desperdício, não importando a relevância que pareça ter tido em determinado momento.

Outro ponto relacionado está no design e qualidade de um MVP. Em cenários de grande incerteza como os de startups, onde às vezes nem sequer se conhece o perfil do cliente, não pode haver grande preocupação em entregar um produto e/ou serviço de grande qualidade como MVP. Se o produto é considerado de alta qualidade, muito provavelmente não foi um MVP bem realizado e pode ter demorado a sair. O objetivo do MVP está em testar hipóteses, e não entregar o produto perfeito.

2.3.5 CONTABILIDADE PARA A INOVAÇÃO

A contabilidade para inovação é um novo tipo de contabilidade, em detrimento à contabilidade tradicional. Esse novo tipo de contabilidade permite com que startups demonstrem de maneira objetiva que estão aprendendo a desenvolver um negócio sustentável (RIES, 2011).

A contabilidade para inovação, de acordo com Ries (2011), funciona através de três passos, listados abaixo.

1. Estabelecer a baseline: este primeiro passo envolve o MVP, que atua no estabelecimento de dados reais a respeito de onde a empresa se situa no momento, que é chamado de baseline. Essa baseline do modelo de crescimento de uma startup é valiosa pois servirá de alicerce para a aprendizagem a respeito dos clientes e suas reações aos produtos.
2. Ajustando o motor: startups devem tentar regular o motor a partir da baseline na direção do que é ideal. Caso o crescimento de uma startup não esteja direcionado à melhoria de uma de suas forças motoras e, conseqüentemente, cada vez mais distante do seu ideal, é necessário pivotar. Caso esteja caminhando em direção ao ideal, pode-se perseverar.

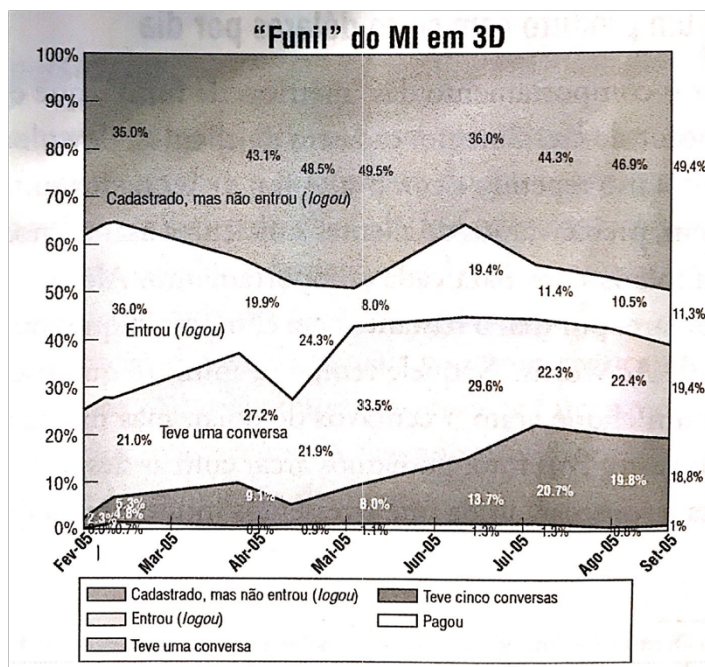
2.3.5.1 A ANÁLISE DE COORTE

A análise de coorte é uma das ferramentas mais importantes de análise de startups, e é baseada na simples premissa de que não se deve considerar totais acumulados e quantidades brutas, como receita total e quantidade total de clientes, mas sim o desempenho de cada grupo de clientes que entra em contato com o produto independentemente. Cada um desses grupos é denominado coorte (RIES, 2011).

Ainda segundo Ries (2011), a análise de coorte permite entender o negócio em termos quantitativos, pois levanta dados que dizem respeito a fatos concretos, como a análise dos comportamentos de clientes, por exemplo. Esses fluxos de clientes demonstram como é a interação com os produtos e conseguem fornecer previsões muito mais assertivas do que a métrica bruta tradicionalmente utilizada.

O exemplo de análise de coorte abaixo, retirado de A Startup Enxuta (2012), evidencia a diferença de comportamento entre os fluxos de clientes indicados.

Figura 7 – Análise de Coorte



Fonte: Ries (2011, p. 112)

As métricas utilizadas pela análise de coorte devem ser capazes de verdadeiramente julgar o negócio e os marcos de aprendizagem. Para isso, Ries (2011) define os 3 A's das métricas, que são:

1. Acionável: deve demonstrar causa e efeitos claros. Assim sendo, é mais claro o entendimento e consequente aprendizado. Do contrário, torna-se uma métrica de vaidade. Tem-se o exemplo

da métrica “nº de visitas ao site”, que se trata de uma métrica de vaidade, pois não demonstra de onde vêm os clientes, se são novos ou recorrentes e etc.

2. Acessível: deve ser elaborado do modo mais simples possível, para que todos entendam e de fato utilizem as métricas em sua tomada de decisão, sem precisar despendar muito tempo e energia para entendê-las. Para que isso seja atingido, um dos modos é utilizar unidades o mais tangíveis e concretas. Por exemplo, não se sabe o que é uma visita ao site, mas todos sabem o que é uma pessoa visitando um site.

3. Auditável: deve-se assegurar que os dados sejam confiáveis para os funcionários, abrindo a possibilidade de serem construídos relatórios que possam ser de fato testados por auditorias.

2.3.6 METODOLOGIAS ÁGEIS

As metodologias ágeis de desenvolvimento começaram a ganhar popularidade no final da década de 1990, e foi desenvolvida ao redor das características que são inerentes a projetos relacionados à engenharia de software, área do conhecimento inaugurada recentemente do ponto de vista histórico.

Para Ries (2011), a agilidade inerente a esta metodologia vem da necessidade de resposta a constantes mudanças de maneira rápida e adaptativa e é guiado pelas descrições do que o cliente considera necessário. Essa metodologia se diferencia do desenvolvimento tradicional pois não considera uma divisão e desenvolvimento em cascata, ou seja, uma fase após a outra. A metodologia ágil trabalha com ciclos de curta duração para que seja possível validar continuamente com o cliente, à medida em que é construído.

Alguns conceitos coletados por Ries (2011) são explorados a seguir.

a) Extreme Programming (XP): baseado em cinco valores que fornecem a consistência da metodologia: comunicação, feedback, simplicidade, coragem e respeito. Através desses valores, foram elaborados 14 princípios e 24 práticas concretas a serem aplicadas pelo time no dia a dia. Algumas das práticas são a programação em pares e o desenvolvimento guiado por testes.

b) Scrum: descreve práticas de gestão e acompanhamento do desenvolvimento do software, que é dividido em iterações curtas, os “sprints”, com duração típica de duas semanas. As características do sistema desenvolvidos são priorizadas em uma lista conhecida como “Product Backlog”, presente no início de cada sprint. Reuniões diárias, os “daily meetings” são realizadas pela equipe de maneira a se tornarem eficientes e alguns papéis, como os de “Scrum Master” e “Product Owner” são definidas para garantir que o processo seja definido e que a voz do cliente seja representada.

c) Kanban: baseado no Sistema Toyota de Produção, onde a produção é “puxada” pela necessidade e disponibilidade, que limita a quantidade de trabalho em andamento e consequente estoque necessário, adequando-se à demanda. O Kanban é baseado na limitação do trabalho em execução através de uma ferramenta visual, com as colunas "a fazer" (to do), em progresso (WIP) e concluído (done). Cada tarefa, ou unidade de trabalho, se deslocará entre essas colunas.

2.3.7 PIVOTAR

Um pivô é um tipo específico de mudança, projetado para testar uma nova hipótese fundamental sobre o produto, do modelo de negócios e do motor de crescimento. Essa necessidade de mudança se apresenta através de sinais como uma eficácia decrescente e a sensação de pouca produtividade no desenvolvimento do produto.

Os pivôs podem estar divididos em dez tipos distintos (RIES, 2011):

1. Zoom-in: o que antes era considerado um recurso isolado em um produto, torna-se o produto como um todo.
2. Zoom-out: o que era considerado o produto como um todo, torna-se um recurso isolado de um produto maior.
3. Segmento de Clientes: a hipótese de produto é confirmada parcialmente, solucionando o problema correto, mas para um cliente distinto em relação ao que tinha sido originalmente previsto.
4. Necessidade do Cliente: por conhecer o cliente-alvo muito bem, pode-se tornar claro que o cliente-alvo possuirá um problema que merece uma solução, mas pode ser que esse problema não seja aquele que foi originalmente previsto.
5. Plataforma: mudança de um aplicativo para uma plataforma, e vice-versa.
6. Arquitetura de Negócios: troca de arquitetura pela startup. De modo geral, giram em torno de duas variações: a de alta margem e pouco volume (modelo de sistemas complexos) e de baixa margem e alto volume (modelo de operações em volume).
7. Captura de Valor: parte intrínseca da hipótese de produto. As mudanças na maneira pela qual uma empresa captura valor podem gerar consequências de longo alcance para o restante do negócio, do produto e das estratégias de marketing.

8. Motor de Crescimento: mudança de estratégia de crescimento a fim de buscar um crescimento mais lucrativo ou rápido.

9. Canal: o pivô de canal está no reconhecimento de que a mesma solução pode ser fornecida através de um canal distinto, que apresenta maior eficiência.

10. Tecnologia: se trata de quando uma empresa descobre uma maneira de alcançar a mesma solução usando uma tecnologia totalmente diferente.

2.3.8 CRESCIMENTO SUSTENTÁVEL E SEUS MOTORES

Ao conceituar crescimento, Ries (2011) reitera a importância da palavra “sustentável”, pois esta exclui atividades ocasionais que podem gerar surtos de clientes mas que, no longo prazo, não apresentam impacto significativo por não conseguirem se sustentar.

Para Ries (2011), a definição de crescimento sustentável pode vir de uma regra simples: “os novos clientes surgem das ações dos clientes passados”. Esses clientes passados podem impulsionar o negócio, segundo o autor, através de quatro maneiras principais:

1. Boca a boca: a maneira mais antiga e ainda efetiva de divulgação, e segundo Kotler e Keller (2012), particularmente eficaz para empresas de pequeno porte. O boca a boca é provocado pelo entusiasmo dos clientes satisfeitos com o produto/serviço.

2. Como efeito colateral da utilização do produto: promovido pela consciência através de seu uso, ou seja, desperta o interesse em um produto por ter sido exposto a ele. Como exemplo, tem-se marcas de moda e bens de luxo que, quando vestidos ou utilizados por alguém, despertam o interesse e influencia os demais a fazerem o mesmo.

3. Por meio de publicidade financiada: utilização da publicidade para aquisição de novos clientes. Faz-se necessário, entretanto, garantir que seu uso seja sustentável, utilizando fontes advindas de receitas recorrentes, além de ser utilizado somente quando o custo para aquisição de um cliente for menor do que a receita gerada por esses clientes.

4. Por meio da compra ou do uso repetido: alguns produtos, como aqueles por assinatura, são projetados para serem comprados repetidas vezes.

Essas fontes de crescimento irão impulsionar os motores de crescimento, que são os mecanismos utilizados por startups para alcançar o crescimento sustentável e proverem métricas que

demonstrarão onde a startup deve se concentrar para crescer (RIES, 2011). Os motores de crescimento, segundo o autor, são classificados como recorrentes, virais e pagos e são definidos a seguir.

a) Motor de Crescimento Recorrente: a regra principal do motor de crescimento recorrente dita que se a taxa de aquisição de novos clientes for superior à taxa de rotatividade, o produto consequentemente crescerá. A velocidade desse crescimento será determinada pela taxa de composição, dada pela taxa de crescimento natural menos a taxa de rotatividade.

b) Motor de Crescimento Viral: os clientes realizam a maior parte do marketing, e o conhecimento do produto se espalha de pessoa para pessoa com rapidez. Essa velocidade é dada pelo coeficiente viral, que mede quantos novos clientes utilizarão o produto como consequência de cada novo cliente que se inscreveu. Como exemplo, se o coeficiente viral de determinado negócio for 0.1, isso quer dizer que um em cada dez clientes recrutará um de seus amigos, o que não é sustentável. Para ser considerado sustentável, o coeficiente viral deve ser maior do que 1.0.

c) Motor de Crescimento Pago: startups podem aumentar sua taxa de crescimento de duas maneiras: aumentar a receita por cliente ou reduzir o custo de aquisição de um novo cliente. Para o motor de crescimento pago, leva-se em consideração também o "valor do tempo de vida" (lifetime value – LTV), que se trata da receita gerada por um cliente ao longo do tempo em que utiliza o produto, considerado o seu tempo de vida, diminuída dos custos variáveis que dizem respeito a esse cliente.

Segundo Ries (2011), startups bem-sucedidas geralmente se concentram em apenas um motor de crescimento por vez, especializando-se em tudo que é requerido para fazê-lo funcionar.

2.3.9 OS CINCO PORQUÊS

Os Cinco Porquês é um método desenvolvido por Taiichi Ohno (1997), e designado para a realização de investimentos incrementais que irão gradualmente desenvolver os processos da startup. Sua ideia básica é ligar os investimentos à prevenção dos sintomas mais problemáticos, e isso é realizado através da pergunta “por quê?”, repetida cinco vezes para que o entendimento de um sintoma chegue até a sua causa-raiz (RIES, 2011).

Taiichi Ohno (1997) evidencia o método ao supor a situação de uma máquina parada. Ao perguntar por quê (1) a máquina parou, descobre-se que houve uma sobrecarga e o fusível queimou. Ao perguntar por quê (2) houve uma sobrecarga, descobre-se que o mancal não estava lubrificado da maneira adequada. Perguntando por quê (3) o mancal não estava lubrificado, descobre-se que a

bomba de óleo lubrificante não estava bombeando de maneira correta. Novamente, perguntando por quê (4) a bomba não estava bombeando da maneira correta, descobre-se que o eixo de acionamento da bomba estava desgastado. Por fim, perguntando por quê (5) o eixo estava desgastado, descobre-se a causa-raiz, não havia filtro e por isso entraram fragmentos metálicos.

Sem o método dos Cinco Porquês, seria fácil ocorrer a situação em que o fusível seria simplesmente substituído e o problema provavelmente se repetiria em poucos meses.

2.3.10 FOMENTO À INOVAÇÃO

Em uma startup, equipes de inovação devem ser estruturadas da maneira correta para que consigam obter êxito. Elas devem possuir apoio da alta direção e, ainda segundo Ries (2011), devem possuir três atributos que o autor considera estruturais: (1) recursos escassos, porém seguros; (2) autoridade independente para desenvolver seus negócios; e (3) interesse pessoal nos resultados. Esses três atributos são referenciados a seguir.

1. Recursos escassos, porém seguros: no caso de startups, orçamentos muito grandes para estruturação, ao contrário de divisões em organizações grandes e já estabelecidas, podem se tornar tão prejudiciais quanto um orçamento muito pequeno. Dessa forma, startups se tornam mais fáceis, mas também mais exigentes, de se administrar, ou seja, rodam com menos capital total, mas este deve estar absolutamente seguro com relação a interferências.
2. Autoridade independente para desenvolvimento: startups precisam de autonomia completa para poder construir e comercializar novos produtos, podendo realizar experimentos sem precisar de grandes quantidades de aprovações, pois estas desaceleram o ciclo de feedback Construir-Medir-Aprender.
3. Interesse pessoal no resultado: empreendedores devem ter interesse pessoal no resultado de suas criações, e isso pode ser obtido através de ações ou outras formas de participação acionária. Ries (2011), entretanto, pontua que não acredita que esse interesse deva ser financeiro.

Ries (2011) propõe a criação de uma área restrita (sandbox) para a inovação, para que essa contenha o impacto da inovação, ao mesmo tempo que não restringe os métodos da equipe da startup. Essa área restrita tem seu funcionamento descrito abaixo (RIES, 2011, p. 245)

1. Qualquer equipe pode criar um experimento de teste comparativo de verdade, que afete apenas as partes restritas do produto ou serviço (para um produto com

multipartes), ou apenas determinado segmento do cliente ou territórios (para um novo produto). No entanto:

2. Uma equipe deve acompanhar o experimento por completo, do princípio ao fim;
3. Nenhum experimento pode ser maior do que um período específico de tempo (em geral, algumas semanas para experimentos de funcionalidades simples; mais tempo para inovações mais radicais);
4. Nenhum experimento pode afetar mais do que uma quantidade específica de clientes (em geral, expressa como porcentagem da base de clientes convencionais totais da empresa);
5. Todo experimento deve ser avaliado com base num relatório-padrão único de cinco a dez (não mais) métricas acionáveis;
6. Cada equipe que trabalha dentro da área restrita e cada produto que é desenvolvido devem utilizar as mesmas métricas para avaliação do sucesso;
7. Qualquer equipe que cria um experimento deve monitorar as métricas e as reações dos clientes (chamadas para o suporte, reação da mídia social, discussões nos fóruns etc.) enquanto o experimento está em andamento, e deve cancelá-lo se acontecer algo catastrófico.

2.3.11 CONSIDERAÇÕES FINAIS DA METODOLOGIA

Ries (2011), ao intitular a Startup Enxuta como movimento, expressa que doutrinas e ideologias rígidas devem ser evitadas, e que ciência não deve ficar limitada ao estereótipo de que se trata de alguma fórmula. Na verdade, segundo o autor, a ciência é uma das atividades mais criativas da humanidade e esta, quando aplicada ao empreendedorismo, libera um vasto estoque de potencial humano.

2.4 METODOLOGIA DE ISMAIL

2.4.1 O CONCEITO DE ORGANIZAÇÕES EXPONENCIAIS

O conceito de Organização Exponencial, também referida como "ExO" (sigla do inglês Exponential Organizations), surgiu primeiramente na Singularity University, universidade fundada em 2008 por Peter Diamandis e Ray Kurzweil e sediada na NRP (NASA Research Park), parque de pesquisas da NASA. A missão da Singularity é educar, inspirar e empoderar líderes a aplicarem tecnologias

exponenciais para enfrentarem os grandes desafios da humanidade. A definição formal de uma ExO, segundo Ismail et al. (2015) é:

“Uma organização exponencial (ExO) é aquela cujo impacto (ou resultado) é desproporcionalmente grande - pelo menos dez vezes maior - comparado ao de seus pares, devido ao uso de novas técnicas organizacionais que alavancam as tecnologias aceleradas”.

Ismail et al. (2015) continua a definição ao evidenciar que, em vez de usarem grandes quantidades de pessoas ou grandes instalações físicas, as Organizações Exponenciais são construídas sobre tecnologias de informação que tomam o que antes era físico e o desmaterializam, transferindo para o mundo digital sob demanda. Assim sendo, ao invés de possuírem ativos ou forças de trabalho, e observarem um retorno incremental desses ativos, as ExOs se utilizam de recursos externos para atingir seus objetivos. Elas mantêm um núcleo muito pequeno de funcionários e instalações físicas, pois isso irá permitir com que tenham uma enorme flexibilidade. Além disso, ExO's apenas fazem uso de infra-estruturas já existentes e emergentes, ao invés vez de tentarem possuí-la e, dessa forma, crescem a taxas incríveis pois não se dedicam a possuir seu mercado, mas sim a alocá-lo aos seus propósitos.

Através de dados coletados, que essa transformação digital já vêm ocorrendo: no ano de 2012, 93% das transações dos EUA já eram digitais; empresas de equipamentos físicos, como é o caso da Nikon, estão vendo suas câmeras sendo rapidamente substituídas pelas câmeras em smartphones; fabricantes de mapas e atlas foram substituídos por sistemas de GPS, que por sua vez também foram substituídos mais recentemente por sensores de smartphones. O autor continua seus exemplos ao citar o caso de bibliotecas de livros e músicas, que foram transformadas em aplicativos e leitores de livros digitais, como o Kindle. Lojas de varejo na China estão sendo substituídas pela ascensão do gigante de tecnologia de e-commerce Alibaba, o Tesla S pode ser considerado mais um computador com rodas do que um carro, dentre muitos outros exemplos de transformações digitais que vêm ocorrendo (ISMAIL ET AL., 2015).

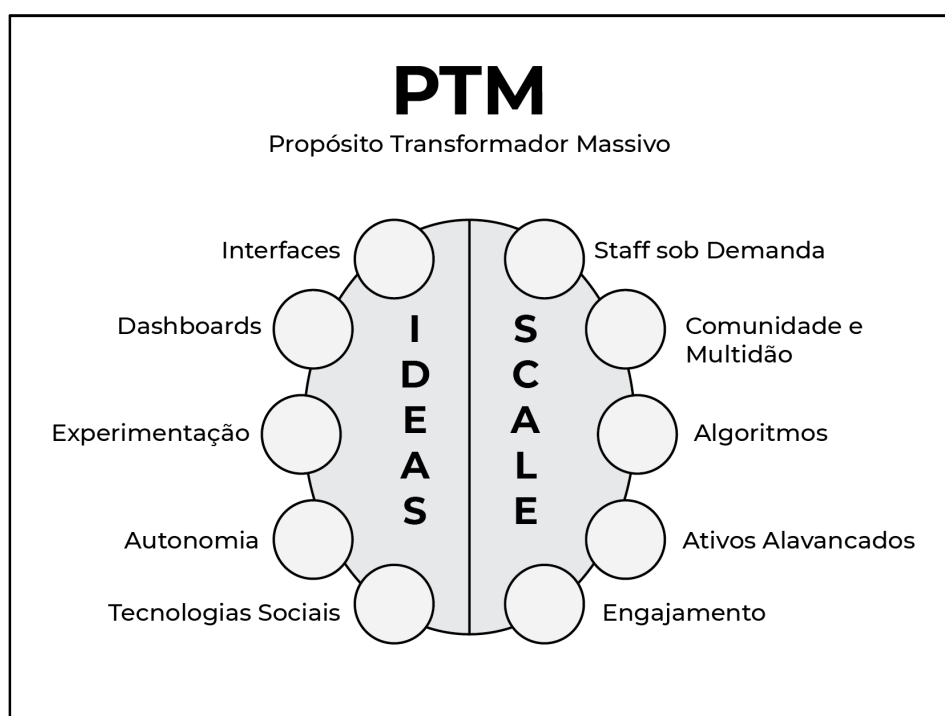
Essas transformações digitais historicamente nos mostram que seu ritmo é constante e exponencial, e algumas leis foram formuladas através da observação desse fenômeno: a Lei de Moore e a Lei dos Retornos Acelerados, de Ray Kurzweil.

a) Lei de Moore: Moore (1975), co-fundador da Intel Corporation, descreve em sua lei que a relação preço/desempenho da computação dobra a cada período aproximado de 18 meses. Sua previsão vem se provando correta por várias décadas.

b) Lei dos Retornos Acelerados: Ray Kurzweil (2004) estende o conceito de Moore ao afirmar que o padrão de duplicação identificado em circuitos integrados, na verdade, se aplica a qualquer tecnologia da informação.

Ismail et al. (2015), ao analisar as 100 startups que mais cresceram em um período de seis anos, elencou traços comuns a todas as ExO's. Segundo o autor, todas incluem um Propósito Transformador Massivo (PTM), além de outros dez atributos que refletem os mecanismos internos e externos a serem alavancados para um crescimento exponencial. Para os cinco atributos externos, utiliza-se o acrônimo SCALE; para os cinco internos, o acrônimo IDEAS. Nem todas as ExO's conseguirão possuir todos os atributos, mas quanto mais tiverem, mais tenderão a ser expansíveis. A imagem abaixo lista os atributos e suas relações.

Figura 8 – Representação Visual do Modelo de Ismail



Fonte: baseado em Ismail et al. (2014, p. 50)

2.4.2 O PROPÓSITO TRANSFORMADOR MASSIVO (PTM)

Organizações exponenciais, quase que por definição, pensam grande. A razão para isso é que quando uma empresa pensa pequeno, é improvável que esta busque uma estratégia de negócios capaz de alcançar um rápido crescimento, e ainda que alcance algum, essa escala superará seu modelo de negócios e deixará a empresa perdida (SALIM ET AL., 2015). É devido a isto que, quando analisa-se as declarações de propósito de organizações exponenciais existentes, estas parecem ser exageradas:

1. TEDx: “ideias que merecem ser espalhadas”;
2. Google: “organizar a informação do mundo”;
3. X Prize Foundation: “promover avanços radicais para o benefício da humanidade”;
4. Quircky: “tornar a invenção acessível”;
5. Singularity University: “impactar positivamente um bilhão de pessoas”.

Nenhuma das declarações acima buscam indicar o que a organização faz, mas sim o que ela deseja realizar. Essas aspirações capturam os corações, mentes, imaginações e ambições daqueles que estão dentro e, especialmente, fora da organização. Este é propósito mais elevado e aspiracional da organização, o Propósito Transformador Massivo, e toda ExO tem um (ISMAIL ET AL., 2015).

É importante ressaltar, também, que o Propósito Transformador Massivo não se trata da mesma coisa que a missão de uma organização, pois esta não necessariamente é inspiradora e transformadora, requisitos de um PTM.

O resultado mais importante de um PTM é que ele gerará um movimento cultural: a inspiração trazida pelo PTM faz formar uma comunidade em torno da ExO, que começa espontaneamente a operar por conta própria, criando sua própria comunidade, tribo e cultura. Pode-se ilustrar esse acontecimento ao analisar-se o caso da Apple, que tem um ecossistema tão empolgado com seus produtos, que o puxam para fora da organização e assumem para si funções como marketing, serviços de apoio, e até o design, como é o caso do iPhone, com milhões de aplicativos desenvolvidos por usuários (ISMAIL ET AL., 2015).

2.4.3 ATRIBUTOS EXTERNOS (SCALE)

Com a definição de PTM clara, pode-se adentrar no SCALE, acrônimo referente aos atributos externos que definem uma Organização Exponencial. São eles:

- S: staff on demand (staff sob demanda)
- C: community and crowd (comunidade e multidão)
- A: algorithms (algoritmos)
- L: leveraged assets (ativos alavancados)
- E: engagement (engajamento)

2.4.3.1 STAFF SOB DEMANDA

As relações de trabalho vêm mudando vertiginosamente, e para que uma ExO tenha a velocidade, funcionalidade e flexibilidade necessárias para este mundo em constante transformação, ter uma equipe (staff) sob demanda é uma característica essencial.

Isso se dá por diversas razões, entre elas está o fato de que colaboradores se tornam cada vez mais obsoletos. Habilidades que antes tinham uma vida útil de trinta anos, hoje têm cerca de cinco anos (ISMAIL ET AL., 2015).

De acordo com Ismail et al. (2015), para qualquer empresa hoje em dia, ter uma força de trabalho permanente e em tempo integral é muito perigoso, pois os funcionários deixam de manter suas habilidades atualizadas, resultando em pessoal que necessita de maior gerenciamento. Possuir uma grande equipe interna parece cada vez mais desnecessária, contraprodutiva e cara.

Ainda segundo o autor, há quem argumente que freelancers e contratados apenas irão aumentar a burocracia necessária para gerenciá-los, mas graças à Internet, o custo de encontrar e rastrear funcionários externos cai quase a zero. Além disso, por causa do crescente aumento do número de usuários da Internet, o volume e a qualidade de freelancers aumentaram drasticamente nos últimos anos. Essas condições se tornam um atrativo e facilitam a transição de empresas para o modelo “staff on demand”.

No passado, ter uma grande força de trabalho era um diferencial, pois permitia a realização de mais tarefas. Entretanto, essa realidade mudou. Ter uma grande força de trabalho, nos dias atuais, pode diminuir a velocidade de realização. Mas trabalhar com uma staff sob demanda também exige cuidados. Para isso, Salim et al. (2015) listou alguns pré-requisitos, ou dependências.

Os pré-requisitos para a adoção da staff on demand listados pelo autor dizem respeito à presença de interfaces para gerenciar essa equipe por demanda, bem como ter especificações bem claras das tarefas a serem realizadas.

2.4.3.2 COMUNIDADE E MULTIDÃO

2.4.3.2.1 COMUNIDADE

Ao longo da história da humanidade, as comunidades começaram com base geográfica, como as tribos, depois tornaram-se ideológicas, como por exemplo as religiões, e depois evoluíram para as administrações civis, como monarquias e estados. Hoje em dia, entretanto, com o avanço e adoção da internet, as comunidades são criadas com base em atributos, ou seja, compartilham de crenças, recursos, intenções, preferências, necessidades e diversas outras características. Além disso, não necessitam mais de estarem fisicamente próximas.

Em uma organização, a comunidade diz respeito à equipe principal, ex-membros, clientes, fornecedores, fãs e parceiros. A multidão, evidenciada no próximo tópico, se trata de todos que estão fora dessas camadas centrais, como evidenciado na figura a seguir.

Ismail et al. (2015) afirma, contudo, que é necessário que haja uma figura de liderança forte para gerenciar a comunidade, visto que mesmo que não existam colaboradores, as pessoas ainda têm responsabilidades e precisam ser cobradas pelo seu desempenho.

Segundo o autor, existem três passos para a construção de uma comunidade em torno de uma ExO. São eles:

1. Usar o PTM para atrair e envolver os membros iniciais;
2. Nutrir a comunidade
3. Criar uma plataforma para automatizar o engajamento peer-to-peer (como o caso da Uber, que encoraja clientes e motoristas a avaliarem uns aos outros)

2.4.3.2.2 MULTIDÃO

Ismail et al. (2015) define multidão como sendo composta de pessoas que estão fora da comunidade. Sua diferença para a Staff sob Demanda é que a multidão é baseada na atração, ou seja, ao expor uma ideia e oportunidade, as pessoas vão ao seu encontro. A Staff sob Demanda, por sua vez, é gerenciada, dizendo aos trabalhadores o que deve ser feito.

As ExO's podem utilizar a multidão para explorar a criatividade, inovação, validação e até mesmo financiamento, através de crowdfunding, tendência cada vez mais popular e que utiliza a internet para unir um grande número de investidores pequenos (ISMAIL ET AL. 2015).

2.4.3.3 ALGORITMOS

O mundo atual funciona à base de algoritmos. Eles estão presentes em sites de busca, através do seu algoritmo de classificação de páginas, em mecanismos de recomendações de compra, seleção de notícias e conteúdos e, até mesmo, músicas para complementar suas playlists.

Muitas empresas ainda funcionam com base nas suposições intuitivas de seus líderes. Entretanto, apostar somente na intuição pode não ser a melhor alternativa. Empresas como a Google podem ter seu sucesso atribuído ao elevado número de decisões com base em dados e algoritmos, muito maior do que a maioria das empresas (ISMAIL ET AL. 2015)

Segundo Ismail et al. (2015, p. 63), existem dois tipos de algoritmos, eles são:

1. Aprendizado de máquina: é a capacidade de executar com precisão tarefas inéditas, projetadas com base em propriedades conhecidas, obtidas através de dados históricos ou de treinamento, e na previsão.

2. Aprendizado é um novo e instigante subsistema do Machine Learning baseado na tecnologia de rede neural. Ele permite que uma máquina descubra novos padrões sem ser exposta a dados históricos ou de treinamento.

De acordo com Ismail et al. (2015), os algoritmos são importantes pois permitem a criação de produtos e serviços totalmente escaláveis, potencializam dispositivos conectados, conseguem obter uma menor incidência de erros, que culmina em um crescimento estabilizado, além de ser facilmente atualizável. Seus pré-requisitos, contudo, demandam técnicas de aprendizado de máquina ou aprendizado profundo e uma aceitação cultural.

2.4.3.4 ATIVOS ALAVANCADOS

A noção de alugar, compartilhar ou alavancar ativos, ao invés de possuí-los, tem assumido muitas formas ao longo da história. Recentemente, observa-se o crescimento de uma tendência crescente de terceirização, inclusive dos ativos de missão crítica. Isso acontece pois, com a era da informação, empresas conseguem acessar ativos físicos a qualquer hora e em qualquer lugar, e por isso não precisam possuí-los. A tecnologia vem permitindo com que organizações compartilhem e ajustem os ativos globalmente, sem fronteiras (ISMAIL ET AL., 2015).

Com os ativos alavancados, as ExO's conseguem manter sua flexibilidade, pois não possui ativos, e isso faz com que as ExO's consigam se ajustar rapidamente. Essa tendência tem sido observada em diversos tipos de ativos e tem aberto portas para um novo conceito de consumo: o consumo colaborativo, onde todos os ativos são compartilhados, desde livros até equipamentos de construção que normalmente são utilizados pouquíssimas vezes em uma residência.

Segundo Ismail et al. (2015), os ativos alavancados são importantes pois contribuem com a redução do custo de fornecimento, remove a necessidade de se gerenciar ativos, aumenta a agilidade de resposta de uma empresa e facilita sua escalabilidade. Entretanto, ativos alavancados necessitam e dependem de interfaces e ativos facilmente disponíveis, o que, em dias atuais, pode dificultar sua implementação.

2.4.3.5 ENGAJAMENTO

O engajamento é constituído de sistemas digitais de reputação, prêmios de incentivo, entre outros. Eles irão oferecer a oportunidade de geração de ciclos de feedback, que permitirão a uma empresa crescer mais rápido (RIES ET AL., 2015).

Seus principais atributos, segundo o autor, incluem:

- Transparência de avaliação
- Autoeficácia (noção de controle, ação e impacto)
- Pressão dos pares (comparação social)
- Feedback Instantâneo
- Regras, metas e recompensas
- Moedas virtuais ou pontos (gamificação)

Ismail et al. (2015) ainda acrescenta que, quando corretamente implementado, o engajamento cria efeitos de rede e ciclos de feedback positivo cujo alcance é notável, e isso exercerá grande impacto sobre todo o ecossistema externo e também os clientes. Essas técnicas, inclusive, podem também ser utilizadas no ambiente interno para aumentar a inovação dos colaboradores.

Em termos gerais, o engajamento é importante pois contribui com a fidelidade, ajuda a alavancar o marketing, permite utilizar de gamificação e converter o que antes era multidão em comunidade. Para isso, necessita-se de regras claras e justas e, é claro, um Propósito Transformador Massivo que irá servir como grande significado àquela comunidade.

2.4.4 ATRIBUTOS INTERNOS (IDEAS)

Os elementos SCALE, quando alavancados, irão exigir de uma ExO mecanismos de controle interno gerenciados de maneira eficiente. Esses mecanismos internos são expressos através do acrônimo IDEAS.

- I: interfaces (interfaces)
- D: dashboards (quadros resumo)
- E: experimentation (experimentação)
- A: autonomy (autonomia)
- S: social (tecnologias sociais)

2.4.4.1 INTERFACES

De acordo com Ismail et al. (2015), as interfaces são processos de filtragem e comparação através dos quais as ExO's ligam as externalidades advindas do SCALE às estruturas de controle interno de IDEAS. Elas são, portanto, algoritmos e fluxos de trabalho automatizados que irão rotear as saídas do SCALE para as pessoas certas, no momento certo. Este é um processo gradual, que pode começar manualmente e, com o tempo, se automatizar.

Um exemplo que o Ismail et al. (2015) utiliza para exemplificar uma interface, é o da App Store da Apple, que contém mais de 1.2 milhão de apps baixados 75 milhões de vezes, e conta com um ecossistema formado por cerca de 9 milhões de desenvolvedores, que já lucraram mais de 15 bilhões de dólares.

O gerenciamento da App Store, que é um ambiente único e exclusivo da Apple, requer um conselho editorial interno que analisa novas aplicações, recomendações e mudanças solicitadas pela rede informal de colaboradores. Além disso, ela utiliza um sofisticado algoritmo para ajudar a determinar quais apps devem ser exibidos na página inicial do site.

Como a Apple, demais ExO's também têm interfaces exclusivas que são consideradas alavancas fundamentais para sua expansão.

2.4.4.2 DASHBOARDS

Como evidenciado anteriormente, ExO's utilizam fortemente a seu favor dados de clientes e colaboradores. Conforme estes dados vão se tornando disponíveis, as ExO's começam a necessitar de uma maneira fácil e rápida de se medir e gerenciar a organização. Ismail et al. (2015) declara que essa agilidade e fácil mensuração pode ser obtida através de dashboards adaptáveis cujas informações são atualizadas em tempo real e acessíveis a todos na organização.

Alguns exemplos de métricas que podem estar presentes em um dashboard são:

- Total de usuários ativos
- Novos visitantes no último dia
- Registros de novos usuários no último dia
- Total de assinantes premium
- Total de recibos
- Total de recibos no último dia

Essas métricas, de valor real, como o número de usuários ativos, percentual de retenção e NPS (Net Promoting Score), vem substituindo o que é considerado por Ismail et al. (2015) como as tradicionais métricas de vaidade, como número de usuários e número de downloads, que em nada informam verdadeiramente quantos usuários de fato utilizam o produto ou serviço.

Ismail et al. (2015) ainda acrescenta a definição de OKR (Objectives and Key Results), conceito formulado pelo CEO da Intel, Andy Grove. Os OKR's buscam acompanhar metas individuais, da equipe e da empresa como um todo, a fim de expor os resultados de uma forma aberta e transparente.

OKR's normalmente têm ciclos trimestrais, mas suas revisões podem ocorrer em períodos menores. Eles basicamente fornecem a resposta para duas importantes perguntas:

1. “Aonde quero ir?” (objetivos)
2. “Como sei que estou chegando lá?” (resultados-chave)

Dashboards e OKR's são fundamentais para ExO's pois seu crescimento acelerado demanda informações integradas e executadas em tempo real.

2.4.4.3 EXPERIMENTAÇÃO

A fase de experimentação diz respeito à elaboração de protótipos, a fim de apresentá-los a potenciais usuários e colher feedbacks para que o modelo seja ajustado e otimizado.

Esta fase apresenta, na verdade, uma interseção entre duas das metodologias analisadas neste estudo: a metodologia de Salim et al. (2015) e a metodologia de Ries (2011), visto que a metodologia de Salim et al. (2015) faz elevada referência a Ries nesta etapa.

Em resumo, a fase de experimentação da metodologia de Salim et al. (2015) utiliza alguns dos princípios da Startup Enxuta de Ries (2011), como o aprendizado validado, a noção de MVP (Mínimo Produto Viável).

Dessa forma, com a experimentação, as ExO's conseguem disponibilizar seus produtos ou serviços mais rapidamente ao mercado, maximizando a captura de valor. Para isso, precisarão de métricas em tempo real fornecidas por meio dos dashboards e os OKR's.

2.4.4.4 AUTONOMIA

Para Ismail et al. (2015), a nova geração, caracterizada como uma geração que cultive a iniciativa e o espírito empreendedor, e armada com ferramentas como a internet e habilidades em jogos, está cada vez menos aceitando estruturas hierárquicas clássicas. Essas características dão origem ao mecanismo Autonomia nas ExO's.

A autonomia pode ser descrita como sendo a existência de equipes auto-organizadas e multidisciplinares, que operam com uma autoridade descentralizada. Ela é considerada um pré-requisito para que a inovação sem permissão aconteça (ISMAIL ET AL., 2015).

Os benefícios de contar com a autonomia em equipes são vários, entre eles uma maior agilidade devido à menor burocracia com questões hierárquicas, maior responsabilidade e tempos de

aprendizado menores. Para que isso ocorra, uma ExO precisa de colaboradores proativos, dashboards que reúnam dados em tempo real e um propósito transformador massivo, que seja a força maior por trás da organização.

2.4.4.5 TECNOLOGIAS SOCIAIS

Conforme o trabalho vem se tornando cada vez mais digitalizado, as tecnologias sociais vão ganhando mais relevância visto que a comunicação ainda é considerada como uma base para qualquer organização.

Essas tecnologias sociais, que começou com o email, e depois evoluíram para as intranets, oferecem informações compartilhadas que facilitam o desenvolvimento de processos.

De acordo com a perspectiva de Ismail et al. (2015), as tecnologias sociais são compostas de sete elementos-chave que, quando implementados, criam transparência e conexão e reduzem a latência de informação em uma organização. São eles:

- Objetos sociais
- Fluxos de atividades
- Gerenciamento de tarefas
- Compartilhamento de arquivos
- Telepresença
- Mundos virtuais
- Sensoriamento emocional

As tecnologias sociais dependem de ferramentas sociais em nuvem, uma cultura estabelecida e o PTM. Seus benefícios, como listados por Salim et al. (2015), são conversas, aprendizados e ciclos de decisão mais rápidos.

2.5 PLANO DE NEGÓCIOS

Para a idealização de qualquer novo empreendimento, seja ele uma empresa, evento ou projeto de produto, faz-se necessário construir um planejamento que servirá como guia para as ações que serão tomadas a fim de se concluir o objetivo proposto. É por meio do planejamento que se exercita o pensamento crítico, se definem objetivos e planos de ação e se projetam cenários.

Para o âmbito empresarial, o plano de negócios é a ferramenta que materializa o planejamento realizado para um novo ou já existente negócio. Ele é um documento que permite ao empreendedor estruturar e validar sua ideia de negócio, entendendo-o em diferentes perspectivas que o guiarão em

sua tomada de decisão. Segundo Dolabela (1999), para aqueles que começam um negócio sem planejamento, será difícil até mesmo entender quais foram as causas do insucesso. A afirmação de Dolabela evidencia a importância da utilização do plano de negócios e nos alerta também aos riscos envolvidos na criação de um novo empreendimento. Sua afirmação também nos atenta ao fato de que o plano de negócios, apesar de extremamente necessário, não garantirá por si só o sucesso de um empreendimento, apenas aumentará suas chances de sucesso.

Para Dornelas (2001), o plano de negócios é a principal parte de todo o processo empreendedor, pois é necessário saber planejar as ações a serem tomadas e definir quais serão as estratégias da empresa. A característica de saber planejar, organizar e tomar decisões traz maior segurança a possíveis investidores, e o plano de negócios carrega importância pois demonstrará essas capacidades de antemão.

Além de mostrar o planejamento, organização e, por consequência, o potencial de um empreendimento, o plano de negócios ajuda também na administração da empresa pois possibilita identificar situações de ineficiência, passando a ser uma ferramenta de prevenção (SANTOS; 2012). Dito isto, faz-se necessário utilizar o plano de negócios não apenas em seu início, mas sim ao longo de toda a gestão, tornando-se uma ferramenta de uso rotineiro. Tal fato pode ser observado, também, na afirmação de Dornelas (2005), ao mencionar que o plano de negócios pode ser considerado como uma ferramenta dinâmica, pois requer constante atualização. Este é um ponto que necessita atenção, visto que muitos empreendedores consideram o plano de negócios como um documento estático, ou seja, desenvolvido como um projeto: com início, meio e fim estipulados. A realidade, entretanto, é que um plano de negócios precisa de revisões e atualizações e deverá também estar claro, não só ao empreendedor, mas também a seus funcionários, entendendo a estratégia da empresa para que, assim, possam trabalhar orientados aos objetivos e metas estipulados.

Um plano de negócios serve a três funções primordiais: ser utilizado para desenvolver ideias a respeito de como o negócio deve ser conduzido; servir como ferramenta retrospectiva, a qual um empresário pode avaliar o desempenho atual de uma empresa ao longo do tempo; servir de insumo para potenciais investidores ou financiadores, pois a maior parte não colocará dinheiro em uma empresa sem antes verificar seu plano de negócios (SIEGEL; 1991). As funções expostas por Siegel abrangem as principais vantagens de se ter um plano de negócios estruturado, que vão desde antes da criação do negócio a até mesmo uma potencial venda de partes ou da empresa como um todo. Esta afirmação nos remete à noção trazida por Dornelas (2005) de que o plano de negócios é uma ferramenta dinâmica e sua utilização deve ser constante.

De acordo com Peters e Hisrich (2004), antes mesmo de começar a análise do plano de negócios, é importante entender os diferentes tipos de planos que podem fazer parte de qualquer operação empresarial. Esta afirmação reitera a abrangência do plano e demonstra a importância do estudo dos

diferentes planos e suas estruturas. Biagio (2001) compartilha da mesma opinião ao relatar que o plano de negócios pode assumir diversas formas estruturais, dependendo da finalidade para qual será utilizado. Faz-se necessário, então, entender o objetivo para qual o plano de negócios será orientado e analisar as estruturas mais adequadas para sua concepção.

Uma definição que aborda as diferentes perspectivas de maneira ampla é a de Salim (2001), que diz que o plano de negócios é um documento que contém a caracterização do negócio, a sua forma de operar, suas estratégias, seu plano para conquistar uma fatia do mercado, bem como as projeções tanto de despesas quanto de receitas e seus resultados financeiros. Somado a isso, Peters e Hisrich (2004) mencionam que um plano de negócios deve responder a algumas questões básicas como: onde estou agora? Para onde estou indo? Como chegarei lá? Além disso, o plano de negócios permite avaliar riscos e identificar soluções, bem como conhecer as vantagens competitivas da empresa, identificar as características que mais agregam valor aos clientes, planejar estratégias de marketing, estabelecer metas e indicadores, calcular o retorno sobre o capital investido, sua lucratividade e produtividade e servir como um guia que norteará todas as ações da empresa (BIAGIO; 2001).

Com o embasamento da literatura, pode-se perceber a importância estrutural do plano de negócios e sua contribuição ao sucesso de um empreendimento. Ele não somente irá servir como guia para a tomada de decisão, mas também como ferramenta capaz de mostrar a saúde financeira da empresa tanto no curto quanto no longo prazo. Sua grande relevância está no fato de que sua natureza é versátil do ponto de vista de sua estrutura.

Ainda que versátil, os modelos de plano de negócios apresentam similaridades por serem constituídos de frentes que apresentam importância crucial para o planejamento de um negócio, seja ele novo ou já existente.

Logo, a partir das definições iniciais, bem como quais suas estruturas e objetivos, faz-se necessário então entrar em maior grau de detalhe acerca dessas principais frentes: o planejamento financeiro, o planejamento estratégico e o plano de marketing.

2.5.1 ETAPAS DO PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios contém etapas que, quando desenvolvidas de forma ampla e abrangendo as principais funções de uma organização, servirão como norte para a tomada de decisões ao longo do tempo.

A partir das definições iniciais sobre plano de negócios apresentadas, bem como quais suas estruturas e objetivos, faz-se necessário entrar em maior grau de detalhe acerca das principais etapas

encontradas na literatura: o planejamento financeiro, o planejamento estratégico e o plano de marketing.

2.5.1.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

2.5.1.1.1 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

A palavra estratégia, hoje bastante utilizada em contextos empresariais, tem sua origem no âmbito militar. Ao longo de toda a história, ensinamentos militares foram empregues a fim de se entender e prever o comportamento humano e suas tendências para o futuro. Segundo Quinn (2001), conceitos similares aos ligados à estratégia militar influenciam, até hoje, as estratégias utilizadas por governos, países e negócios.

Estratégia é um termo que historicamente tem sido ligado à previsão de possíveis cenários e os planos de ação a serem utilizados em cada um deles. Ainda assim, a definição do termo não é totalmente definida e pode apresentar variações, principalmente em um cenário de constantes mudanças.

De acordo com Andrews (1992), a estratégia é um padrão de decisões que ocorre de forma deliberada e anteriormente às ações, a fim de se determinar objetivos e metas, desenvolver as principais políticas e planos para seu alcance, definir os negócios que a empresa irá focar e perseguir, quais os tipos de organização econômica e humana que ela almeja e a natureza da contribuição econômica que ela pretende produzir para seus acionistas, empregados, clientes e comunidades. Tem-se o mesmo conceito sendo evidenciado, de forma mais resumida, por Ansoff (1993) que apresenta a estratégia como sendo os vários conjuntos de regras de decisões que irão orientar o comportamento de uma organização.

Para Mintzberg (2000), renomado acadêmico da área da administração, a estratégia de uma organização pode ser desenvolvida de diferentes maneiras, podendo ser formulada tanto intencionalmente, quanto emergir naturalmente e de maneira inconsciente na organização, definindo um padrão de comportamento por determinado tempo. A afirmação relaciona a estratégia à cultura da empresa, fator essencial para o sucesso no alcance dos objetivos propostos, visto que, de certa forma, os principais responsáveis pela execução de uma estratégia são os funcionários de uma organização, e não apenas a alta administração; e a correta internalização por parte dos funcionários contribui para que todo o trabalho realizado seja direcionado aos objetivos e metas elencados.

A estratégia nada mais é do que uma forma de levar os objetivos estabelecidos à operação. Elas geralmente são estabelecidas pela alta administração e estão voltadas aos objetivos gerais da

empresa como, por exemplo, analisar opções de concentrar-se em uma única linha de negócio ou diversificar, buscar crescimento de mercado ou manter sua estabilidade, ou mesmo combinar diferentes estratégias para produtos ou fábricas distintas. Por isso, sua formulação e escolha são fundamentais para a competitividade de uma organização (CORAL; 2002)

Michael Porter (1986) definiu três estratégias competitivas genéricas para negócios: 1) a liderança global de custos, que busca ter sempre os menores custos quando comparada à concorrência; 2) a diferenciação, esta sendo a busca por produtos diferenciados da concorrência, tanto em qualidade como funcionalidade, trazendo consigo a exploração da exclusividade; 3) o foco, relacionado a empresas que competem em nichos específicos do mercado e que, por assim serem, exigem grande especialização.

2.5.1.1.2 PLANEJAMENTO E GESTÃO ESTRATÉGICA

O processo de elaboração e implementação de estratégias, objetivos e metas dentro de uma organização diz respeito ao levantamento de informações, análise e planejamento, que serão traduzidos em uma sequência de atividades ou eventos que visam auxiliar os gestores a tomar decisões para alinhar a empresa com o seu ambiente (VAN DE VEM, 1992). Este processo é chamado de planejamento estratégico, e sua criação objetiva o estabelecimento de ações concretas que irão auxiliar empresas a implementar, em contexto operacional, as estratégias desenvolvidas.

Com as alterações que sofrem o mercado, cada vez mais globalizado, há a constante necessidade de se reduzir custos, otimizar a utilização dos recursos disponíveis, bem como se atentar a questões políticas, a fim de se buscar maior competitividade perante a concorrência. Tais questões evidenciam a importância de se adequar o planejamento estratégico ao meio em que se situa a organização.

No Brasil, grande parte das empresas, principalmente as de pequeno porte, ainda não utilizam o planejamento estratégico em seu negócio, e acabam por não usufruir de seus benefícios. Contudo, cada vez mais o tema é trazido à realidade dessas empresas e muitas já fazem uso ou vêm se adequando à sua utilização. Essa adesão resulta em gestões cada vez mais estratégicas dos negócios do país e isso implica em um aumento de capacitação e, conseqüentemente, no nível de sucesso dos empreendimentos nacionais.

Apesar de muitas das empresas do país já estarem utilizando o planejamento estratégico, ainda existem dúvidas sobre o que realmente este vem a ser e como deve ser formulado. A maior dúvida diz respeito a uma acentuada tendência à utilização do termo planejamento estratégico como sendo um planejamento a longo prazo (ALDAY, 2000).

Na concepção de Ansoff (1990), somente um pequeno número de empresas utiliza o que de fato é o verdadeiro planejamento estratégico, pois a grande maioria das organizações continua empregando técnicas referentes ao planejamento a longo prazo apenas.

O planejamento estratégico é uma metodologia de pensamento participativo. Ela é utilizada para determinar a direção que a organização irá seguir, por meio da descoberta de objetivos válidos e não-subjetivos. Essa ferramenta fornece o rumo e a direção geral dos esforços e dos recursos da empresa (ROSA; 2001). Alinhar os recursos a um rumo e direção definida contribui com uma maior assertividade gerencial e otimiza o desempenho estratégico. Kotler (1975) compartilha do mesmo ponto ao afirmar que o planejamento estratégico é uma metodologia gerencial que permitirá à organização estabelecer a direção a ser seguida, com o objetivo de obter maior grau de interação com o ambiente em que se situa.

A interação com o ambiente em que se encontra a organização demonstra a importância de um olhar não só interno, mas também externo, com o objetivo de conhecer o mercado, visto que grande parte das ações que serão tomadas deverão levar em consideração os contextos econômico, político e social existentes.

Nesse sentido, o planejamento estratégico consiste não apenas em uma formulação de objetivos e metas, mas também em uma análise dos ambientes em que se encontra a empresa. A afirmação significa que de nada adianta elencar objetivos e metas levando em conta somente uma perspectiva interna à empresa; sua dependência das diferentes relações existentes no mercado é alta e necessita ser levada em consideração para a formulação de uma estratégia coerente com a dinamicidade presente nos tempos atuais.

Valadares (2002) acrescenta que o planejamento estratégico é considerado uma ferramenta moderna de gestão empresarial que torna o ato de planejar uma forma inteligente de escolher uma sequência de ações futuras para a empresa, na procura de seus objetivos maiores.

Planejar de forma inteligente nos remete não somente a elencar objetivos e metas, e sim fazê-los de maneira otimizada, com análises mais aprofundadas sobre não só a organização, mas seus concorrentes e mercado.

Devido ao grande número de modelos existentes, variando dos mais simples aos mais sofisticados, não há forma correta de se desenvolver e implementar um plano de negócios. Seus modelos apresentam semelhanças e algumas características particulares, e deve-se levar em conta qual o principal objetivo do planejamento para que o modelo adequado seja escolhido. Contudo, praticamente todos os modelos possuirão três premissas básicas para seu desenvolvimento: 1) o

estabelecimento da visão e missão; 2) análise interna e externa e 3) elaboração das estratégias e planos e sua implementação (ESTRADA E ALMEIDA; 2007).

Quanto à implementação, o planejamento estratégico recebe muitas críticas relacionadas à sua estaticidade, visto que seu planejamento não apresenta a possibilidade de muitas mudanças em ambientes dinâmicos. A fim de responder a essas questões, o planejamento estratégico foi sendo cada vez mais aprimorado e evoluído até o surgimento da gestão estratégica, que leva em conta tanto o planejamento quanto a administração estratégica.

Para Luiz Gaj (1993), a administração estratégica significa partir para a ação, fazendo com que o planejamento estratégico não termine somente com um plano feito, mas sim um esforço conjunto que faz com que todos pensem de forma estratégica e estejam envolvidos na gestão dos recursos necessários para sua execução.

A gestão estratégica, formulada a partir dos conceitos apresentados, passa não somente a planejar a estratégia de uma organização, mas também a garantir que a mesma seja implementada, se tratando então do gerenciamento dos recursos que serão utilizados para alcançar os objetivos e metas.

2.5.1.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é uma das principais frentes de um plano de negócios, pois serve para projetar as receitas e despesas de um empreendimento, ilustrando sua situação econômica. Através dele, pode-se planejar de forma mais assertiva gastos, investimentos, lucros e os recursos que serão utilizados ao longo do tempo.

Para Santos et al. (2012), os planos de negócios geralmente têm a finalidade específica de auxiliar na obtenção de recursos financeiros junto a instituições financeiras ou para serem apresentados a sócios ou acionistas. Deste modo, o planejamento financeiro é uma das partes mais importantes presentes em um plano de negócios, pois demonstra o potencial e a saúde financeira do empreendimento que, conseqüentemente, servirão como principais insumos para a tomada de decisão. Pode-se encontrar o mesmo ponto sendo citado por Peters e Hisrich (2004), que dizem que o plano de negócios é valioso tanto para o empreendedor quanto para potenciais investidores, bem como aos novos funcionários que buscam se familiarizar com o negócio.

É fato que um dos grandes objetivos de um plano de negócios está na demonstração da viabilidade financeira do mesmo e, devido a isso, o planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais apropriada possível da posição econômico-financeira esperada (TELÓ; 2000).

Em um cenário econômico marcado pela imprevisibilidade, onde novas tecnologias e inovações constantemente alteram a forma como o mercado se comporta, se basear apenas no histórico financeiro da empresa ou do mercado deixa de ser a única fonte de insumo para a tomada de decisão. As projeções são uma alternativa que, se preparadas com o devido cuidado e atenção, refletirão o desempenho financeiro esperado da empresa ao longo do tempo e servirão como insumo essencial acerca do panorama atual e futuro em que se encontra um negócio.

Ainda que as projeções auxiliem na tomada de decisão por refletirem o desempenho da empresa no longo prazo e auxiliarem seu posicionamento frente a imprevisibilidade, as análises do histórico financeiro da empresa ainda representam importante papel na tomada de decisão. Segundo Biagio (2001), tal fato pode acontecer devido à tangibilidade dos dados financeiros ou pela necessidade de atender os órgãos de controle governamentais, instituições que ainda dão grande importância à contabilidade financeira.

Para o desenvolvimento de um planejamento financeiro, deve-se primeiro definir qual a necessidade que este planejamento virá a suprir na situação atual da empresa, isso dependerá da visão do empreendedor, visto que o plano pode ter um foco tanto no curto quanto no longo prazo.

Entendendo a real necessidade que o planejamento buscará auxiliar, torna-se mais fácil adequar o seu modelo às necessidades levantadas, visto que os modelos de planejamento financeiro podem ser muito diferentes em termos de complexidade (TELÓ; 2000).

Para Cherry (1977), o planejamento financeiro está associado com a aquisição eficiente de fundos. Ele ajudará a garantir a disponibilidade de fundos suficientes quando necessário, informando com antecedência suas necessidades de forma a permitir que as negociações sejam eficientes e aumentem a possibilidade de rendimento.

De certa maneira, o plano financeiro é desenvolvido para auxiliar o negócio em seu futuro, tornando seu planejamento o principal insumo para tomadas de decisão que envolvem a utilização de recursos pelo empreendimento, bem como sua compra ou venda; por isso há a necessidade de grande estudo, pois, se tratando de futuros incertos, há a necessidade de se desenvolverem hipóteses acerca de cenários futuros (TELÓ; 2000).

Ainda segundo Teló (2000), mesmo que os modelos de planejamento financeiro possam ser bastante distintos em termos de sua complexidade, quase todos possuirão alguns pontos em comum, como previsões de vendas, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas.

Um dos principais benefícios do planejamento financeiro é o estabelecimento de uma organização financeira do negócio, que pode ser alcançada através da elaboração de um fluxo de caixa, uma das

ferramentas citadas por Teló (2000). O fluxo de caixa é compreendido como sendo o conjunto de registros e controles existentes da movimentação do caixa, entendendo quais as entradas e saídas de recursos financeiros que tenham ocorrido em um determinado intervalo de tempo (FRIEDRICH; 2005).

A correta aplicação do fluxo de caixa traz as condições necessárias para o conhecimento da real situação financeira de um empreendimento, além de avaliar a capacidade de utilização e geração de recursos e financiamentos, bem como seu potencial para a atração de investimentos. Além disso, entende-se que, através do fluxo de caixa, os demais pontos presentes em um planejamento financeiro podem ser desenvolvidos e estruturados.

Além da estruturação de um negócio e sua otimizada utilização dos recursos disponíveis, atenta-se ao fato que uma das possíveis saídas de um plano de negócios está na descoberta de que o negócio não é viável do ponto de vista financeiro, por apresentar obstáculos jurídicos e legais ou sua rentabilidade estar abaixo do nível esperado (DOLABELA; 1999). Ainda que seja este o caso, o plano de negócios e, mais especificamente o planejamento financeiro, antecipa o conhecimento da real situação e contribui ao evitar que os prejuízos sejam ainda maiores no longo prazo.

2.5.1.3 PLANO DE MARKETING

2.5.1.3.1 DEFINIÇÃO DE MARKETING

De acordo com Kotler e Keller (2012), marketing se trata da arte e ciência de selecionar mercados-alvo e captar, manter e fidelizar clientes através da criação e comunicação de um valor. Sua definição pode ser simplificada como sendo o ato de “suprir necessidades gerando lucro”. Ele envolve, então, a identificação e a capacidade de satisfazer as necessidades humanas, ao mesmo tempo que gera lucro para que suas atividades se tornem sustentáveis.

Grande confusão acontece quando o marketing é relacionado à criação de necessidades ou à ação de influenciar pessoas a comprar coisas de que não precisam. O marketing atua, na verdade, na exploração das necessidades já existentes, ativando o desejo dos consumidores ao mostrar que objetos específicos suprirão as necessidades pré-existentes (KOTLER E KELLER, 2012).

Lambin (2000) acrescenta que o marketing é, também, um processo social, por meio do qual consumidores conseguem obter aquilo que necessitam ou desejam, proporcionando produtos ou serviços no local certo, tempo certo e pelo preço que estão dispostos a pagar.

Em um cenário onde a competitividade é trazida à tona devido ao grande número de concorrentes e possibilidades presentes no mercado, onde também se faz nítida a revolução pela qual o mundo está passando, faz-se essencial o estudo do marketing pois, segundo Kotler (2000), ele é o responsável por grande parte do crescimento e do desenvolvimento econômico de empresas, bem como da sociedade.

Segundo Levitt (1985), o marketing pode ser definido como conquistar e manter clientes, sendo que, tanto sua conquista quanto a manutenção de clientes, são igualmente importantes. Entretanto, um apresenta dificuldade muito maior em se concretizar e é muito mais estratégico quando comparado ao outro. A ação de manter clientes é mais difícil do que conquistar novos, visto que a atenção a ser dada é contínua, e não situada apenas na hora da venda. Ela também é mais estratégica por ter menor custo quando comparada à aquisição de um novo cliente.

Além de simplesmente atuar na conquista e retenção de clientes, o marketing também tem sua perspectiva mais analítica, entendendo não só os consumidores, mas também o mercado. O marketing, portanto, pode também significar o planejamento, análise, implementação e controle de programas e metas (KOTLER E ARMSTRONG, 1999).

O marketing contribui com o entendimento do mercado e suas forças, estudando as necessidades dos clientes e buscando suprir demandas identificadas. Além disso, ele ajuda no relacionamento com clientes, conhecendo suas características e entendendo como se posicionar perante eles. Assim sendo, seu correto desenvolvimento e utilização acarretam em uma maior competitividade da organização, tornando-a versátil e preparada para responder a desafios e, conseqüentemente, mais apta a atingir o sucesso.

2.5.1.3.2 PLANO DE MARKETING

A fim de garantir que todos os objetivos pertencentes à esfera do marketing sejam trabalhados e alcançados, elabora-se o plano de marketing, ferramenta que auxiliará em uma análise macro e micro do negócio, minimizando possíveis impactos ao longo do tempo. Ele deve conseguir captar as principais oportunidades para o negócio e traduz de maneira clara objetivos e metas específicas dessa frente. Para Muller (2005), o plano de marketing é uma coleção de ações táticas de marketing, que precisam estar entrelaçadas ao planejamento da empresa.

O plano de marketing avalia os cenários existentes em ambientes externos e internos, definindo metas, princípios e quais serão os métodos do trabalho, objetivando criar um compromisso por parte de todos no sucesso do plano. (CONTURSI, 2002). A internalização por parte de toda a empresa é um fator de extrema importância para o sucesso de qualquer plano, seja ele estratégico ou de marketing. Com o apoio e entendimento do plano, as tarefas operacionais farão mais sentido e, de

certo modo, contribuirão com a motivação de funcionários, por aumentarem o sentimento de se fazer parte de um todo e serem pertencentes a algo maior dentro da organização, sendo peça importante para sua execução.

Muito se discute sobre a utilidade do plano de marketing em pequenas empresas, por ainda ser classificado como uma ferramenta cujo uso é válido e atribuído apenas a médias e grandes empresas. A utilização de um plano de negócios em pequenas empresas não só é possível como se faz necessária, por estarmos presentes em um contexto de constante competição e busca por diferenciais entre as organizações.

Muller (2005) acrescenta que qualquer empresa, independente do seu tamanho, pode obter um plano de marketing, e este deve ser desenvolvido por um profissional da área, por possuir amplo conhecimento específico e conhecer todas as ferramentas necessárias para realizar as análises e projeções de maneira correta e confiável, facilitando e assegurando uma melhor tomada de decisões.

Lara (2002) acrescenta que é importante que exista um planejamento que indique caminhos, estabeleça prioridades e ordene as metas e ações de acordo com o propósito da empresa. É necessário que esse planejamento possa dar condições de medir o progresso das ações que vêm sendo realizadas para o cumprimento das metas. Em outras palavras, trata-se de um documento não só de caráter qualitativo, mas também quantitativo. A análise quantitativa auxilia na mensuração e torna mais exato a percepção dos resultados alcançados através dos trabalhos que são realizados.

Em um contexto de constantes atualizações do mercado, a capacidade de se moldar às novas necessidades do meio traz grande vantagem competitiva às organizações. Las Casas (2001) relaciona essa necessidade ao ressaltar que considera o plano como um documento que deve ser prático e flexível, por entender que a flexibilidade é importante frente às frequentes alterações do meio e adaptações necessárias para encarar novas situações.

Para Richers (2000, p. 63), o plano de marketing não pode se limitar a ser uma simples coletânea de informações de dados, mas sim um documento que evidencia a interdependência desses dados e explora suas relações. Além disso, ele também reflete o posicionamento e as ambições da empresa.

2.6 MODELO DE ANÁLISE

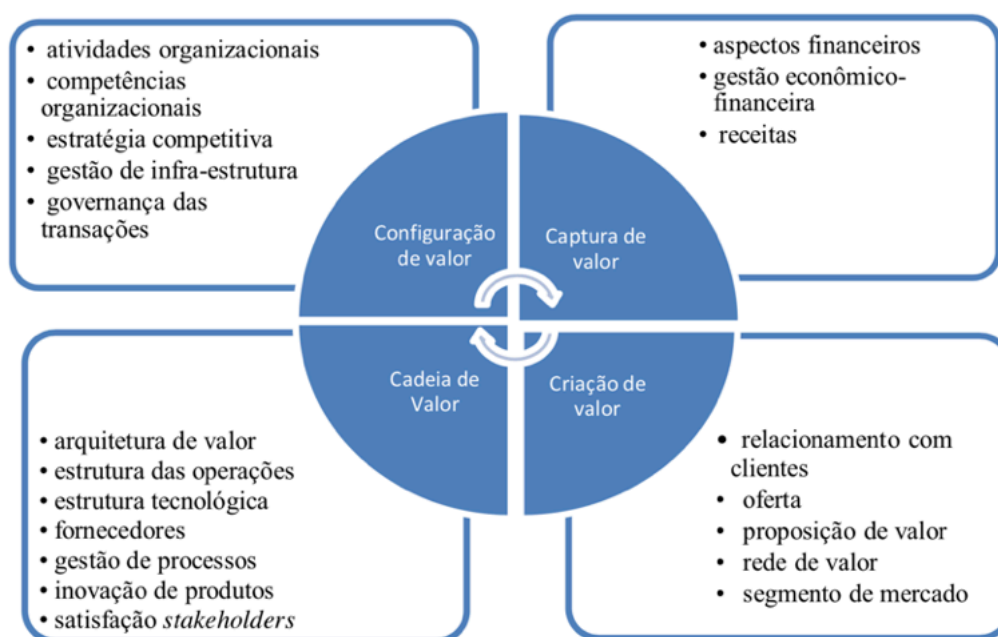
Cada framework de modelo de negócios evidenciado no presente trabalho apresenta características que os diferenciam entre si, resultando em aplicações e resultados distintos, ainda que tenham a mesma finalidade. Tal fato é também evidenciado por Klang, Wallnöfer e Hacklin (2010), que evidenciam a natureza divergente dos componentes presentes em um modelo de negócio, segundo estudiosos, ressaltando que cada componente do modelo de negócios pode ser considerado como

um bloco que, junto aos demais, são elaborados para criar e capturar valor.

A fim de analisar os frameworks de maneira embasada, buscou-se na literatura por modelos de análise que conseguem evidenciar as principais diferenças em suas construções e resultados. O modelo adotado para este trabalho foi o de Orofino (2011), que apresenta quatro categorias principais de um modelo de negócios. Esses componentes, ainda segundo Orofino (2011), foram classificados com base na definição de Shafer et al. (2005), que classifica os componentes de um modelo de negócio como uma representação da lógica de uma empresa em criar, capturar, configurar e entregar um valor para o cliente, de acordo com a rede de valor pretendida.

Os componentes de um modelo de negócio, agrupados em quatro categorias principais, elaborados por Orofino (2011) estão representados na figura 8, evidenciada abaixo.

Figura 9 – Componentes de um modelo de negócio



Fonte: Orofino (2011, p. 26)

2.6.1 CRIAÇÃO DE VALOR

A criação de valor pode ser entendida como sendo o conjunto de benefícios que uma companhia oferece aos seus clientes (GUEDES, 2012). Para Orofino (2011), os componentes pertencentes à categoria Criação de Valor são (1) segmento de mercado; (2) proposição de valor; (3) oferta; (4) rede de valor; e (5) relacionamento com clientes.

1. segmento de mercado: identificação dos usuários para quem a tecnologia é útil e para qual

finalidade (CHESBROUGH, ROSENBLOOM; 2002);

2. proposição de valor: segundo Osterwalder (2004), a proposição de valor é a combinação de ideias em produtos e serviços claramente definidos que irão criar ganhos e aliviar dores de forma a abordar as tarefas a serem realizadas por segmentos de clientes de maneira única;

3. oferta: diz respeito à natureza do mix de produtos e/ou serviços, o papel da empresa na produção ou entrega do serviço, e como a oferta é disponibilizada para clientes (MORRIS, SCHINDEHUTTE, ALLEN; 2005);

4. rede de valor: segundo Shafer et al. (2005), a rede de valor pode incluir fornecedores, parceiros, canais de distribuição e coalizões que ampliam os recursos próprios da empresa.

5. relacionamento com clientes: aborda como a empresa se mantém em contato com seus clientes e qual o tipo de relacionamento que deseja estabelecer com os mesmos (OSTERWALDER, 2004).

2.6.2 CADEIA DE VALOR

A cadeia de valor diz respeito às atividades que contribuem diretamente com a entrega direta de valor ao cliente. Tal definição também pode ser entendida segundo Shank e Govindarajan (1997), que afirmam que a cadeia de valor é o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matéria-prima até o produto final entregue ao consumidor. Para Amit e Zott (2010), a cadeia de valor diz respeito à organização interna, ou seja, atividades e processos. Essas atividades e processos suportarão a criação e distribuição a oferta de valor. Por fim, Chesbrough e Rosenbloom (2002) definem a cadeia de valor como uma determinação do que será necessário para que se possa criar e distribuir a oferta, incluindo os ativos complementares que são necessários para seu apoio.

De acordo com o modelo de Orofino (2011), a categoria Cadeia de Valor diz respeito aos componentes (6) arquitetura de valor; (7) estrutura das operações; (8) estrutura tecnológica; (9) fornecedores; (10) gestão de processos; (11) inovação de produtos; e (12) satisfação dos stakeholders.

6. arquitetura de valor: a arquitetura de valor, segundo Lehmann-Ortega e Schoettl (2005), compreende os recursos da empresa, sua cadeia de valor interna e cadeia de valor externa, esta última se referindo a todas as conexões com parceiros, fornecedores ou complementadores. Para Stähler (2002), o módulo arquitetura de valor envolve as arquiteturas internas e externas, onde a primeira se relaciona aos recursos e canais de comunicação, e a segunda está relacionada à interface com clientes, parceiros e canais externos. Observa-se certa similaridade entre os conceitos de Lehmann-Ortega e Schoettl

(2005) e Stähler (2002), apesar da nomenclatura distinta.

7. estrutura das operações: A estrutura das operações refere-se às partes que participam da troca e às formas pelas quais essas partes estão vinculadas, também inclui o mecanismo de troca adotado para permitir transações (AMIT, ZOTT; 2001);

8. estrutura tecnológica: segundo Teece (2010), inovações tecnológicas não garante o sucesso nos negócios e novos esforços de desenvolvimento de produto devem ser associados a um modelo de negócio que defina suas estratégias para capturar valor e ir ao mercado. Sendo assim, o componente ‘estrutura tecnológica’ diz respeito à estrutura das relações de criação e captura de valor com inovações tecnológicas.

9. fornecedores: componente associado ao relacionamento fornecedor-comprador para garantir o abastecimento confiável e de forma sustentável, de acordo com Osterwalder e Pigneur (2010).

10. gestão de processos: a gestão de processos, segundo Tikkanen et al. (2005), considera o intercâmbio e comunicação entre as partes econômicas; a coordenação da produção e de transações; adaptações na oferta e nas estruturas e processos de coordenação; e cliente e inteligência de mercado.

11. inovação de produtos: diz respeito à proposição de valor para a organização e como esta oferece seus produtos (OSTERWALDER, 2004).

12. satisfação dos stakeholders: o componente ‘satisfação dos stakeholders’, segundo Voelpel et al. (2005), diz respeito à viabilidade econômica e lucrativa do modelo de negócio em sustentar os interesses da organização e seus stakeholders relevantes. Na configuração de Aziz et al. (2008), “stakeholders” é um dos fatores-chave elencados pelos autores como parte de um modelo de negócio, que associa elementos relacionados aos fornecedores para as redes da empresa e partes interessadas, bem como valor do cliente e relacionamento com o cliente.

2.6.3 CONFIGURAÇÃO DE VALOR

Segundo Osterwalder (2004), a configuração de valor descreve a organização de recursos e atividades que são necessários para criar valor ao cliente. Enquanto a cadeia de valor determina o que será necessário para criar e distribuir a oferta, a configuração de valor descreve o arranjo e as relações dessas atividades e recursos. Seus componentes são (13) competências organizacionais; (14) atividades organizacionais; (15) estratégia competitiva; (16) gestão de infra-estrutura; e (17) governança de transações.

13. competências organizacionais: o componente ‘competências organizacionais’ diz respeito

às competências necessárias para executar o modelo de negócio da empresa (OSTERWALDER, PIGNEUR, TUCCI, 2005). Para Aziz et al. (2008), este componente corresponde às características organizacionais, cultura da empresa, gerenciamento e fontes de recursos necessários.

14. atividades organizacionais: as atividades organizacionais, segundo Hedman e Kalling (2002), são aspectos internos ao negócio que irão transformar os recursos em produtos e ofertas ao mercado;

15. estratégia competitiva: segundo Chesbrough (2007), 'estratégia competitiva' é o que irá dar vantagem a um negócio frente a seus concorrentes. O autor evidencia ainda a dificuldade de uma estratégia competitiva ser copiada por outros;

16. gestão de infra-estrutura: o componente 'gestão de infra-estrutura' descreve a relação de recursos, rede, ativos, atividades e processos entre o ambiente interno de um negócio e/ou seus parceiros (DUBOSSON-TORBAY, OSTERWALDER, PIGNEUR; 2002);

17. governança de transações: de acordo com Amit e Zott (2001), o componente 'governança de transações' se refere às maneiras pelas quais os fluxos de informações, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes. Também se refere à forma jurídica da organização e aos incentivos para os participantes nas transações.

2.6.4 CAPTURA DE VALOR

A categoria captura de valor inclui os componentes que refletem o lucro do negócio (GUEDES, 2012). Para Shafer (2005), a viabilidade do negócio está vinculada ao modo como o valor é capturado e, conseqüentemente, como o lucro é gerado. Por estar diretamente ligada à viabilidade do negócio, a captura de valor se apresenta como uma das mais importantes categorias, pois um negócio só consegue sobreviver e, conseqüentemente, se manter entregando valor, se sua captura de valor viabiliza o negócio.

Os componentes pertencentes à categoria captura de valor são:

18. aspectos financeiros: descrevem o fluxo de receitas, mecanismos de precificação adotados pela empresa e evidencia como a empresa faz dinheiro com inovação de produto (OSTERWALDER, 2004). Para Dubosson-Torbay et al. (2002), os aspectos financeiros podem ser entendidos como custos necessários para obter a infraestrutura para criar valor e como receita de valor vendido.

19. gestão econômico-financeira: diz respeito à alavancagem operacional (quando os lucros

da empresa variam conforme o volume de vendas), bem como aos volumes e margens de um negócio (MORRIS, SCHINDEHUTTE, ALLEN; 2005).

20. receitas: diz respeito aos mecanismos de geração de receita para a empresa, estimando a estrutura de custo e potencial de lucro da produção da oferta (CHESBROUGH, 2007).

3. METODOLOGIA

Neste capítulo, são apresentadas as técnicas e tipos de pesquisa utilizadas no presente trabalho que irão caracterizar seu enquadramento metodológico, bem como apresentar suas limitações.

3.1 A PESQUISA E TÉCNICAS ADOTADAS

Este trabalho se trata de uma pesquisa científica cuja proposta é analisar os atuais frameworks de construção de modelos de negócios.

Para Silva (2005), pesquisas podem ser classificadas quanto:

1. A abordagem do problema
2. Seus objetivos
3. Sua finalidade
4. Técnicas adotadas

Com relação à abordagem do problema, a pesquisa tem caráter qualitativo. De acordo com Sampieri, Collado e Baptista Lucio (2006), a pesquisa qualitativa apresenta maior riqueza interpretativa.

Quanto aos objetivos, a pesquisa é exploratória, pois busca, através de pesquisa bibliográfica, ampliar o conhecimento sobre o assunto tratado. Para Gil (1999), “a pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos”, com o objetivo de analisar e comparar os modelos e ferramentas existentes, a fim de compilar e estruturar o modelo em diferentes perspectivas, que servirão como marcos para o desenvolvimento de um plano de negócios completo.

Com relação à sua finalidade, esta é uma pesquisa aplicada, pois busca gerar conhecimentos para uma situação prática (SILVA, 2005).

Quanto aos procedimentos técnicos, a pesquisa se enquadra como uma pesquisa bibliográfica com análise de literatura, de artigos relacionados ao tema em questão, e de materiais disponibilizados na internet.

3.1.1 A PESQUISA QUALITATIVA

A fim de entender com maior profundidade o conceito no qual a abordagem desta pesquisa, evidenciada anteriormente como sendo uma pesquisa qualitativa, se insere, buscou-se elencar suas principais características, bem como seus principais tipos e aplicações.

3.1.1.1 CARACTERÍSTICAS BÁSICAS DA PESQUISA QUALITATIVA

Ainda que a pesquisa qualitativa apresente grande variação em seus tipos de investigação e metodologias, o que contribui com a dificuldade no entendimento de seu conceito, faz-se necessário entender as características principais que a compõem.

Segundo Godoy (1995, p. 62-63), a pesquisa qualitativa apresenta 4 características principais:

1. A pesquisa qualitativa tem o ambiente natural como fonte direta de dados e o pesquisador como instrumento fundamental;
2. A pesquisa qualitativa é descritiva;
3. O significado que as pessoas dão às coisas e à sua vida são a preocupação essencial do investigador;
4. Pesquisadores utilizam o enfoque indutivo na análise de seus dados.

Estas características evidenciam o importante papel da exploração no entendimento dos fenômenos estudados através da pesquisa qualitativa, tendo o pesquisador como principal ferramenta e buscando compreensões não através de dados qualitativos exatos, mas sim percepções que contribuem com a construção do trabalho, deixando-o mais específico durante sua investigação.

3.1.1.2 TIPOS DE PESQUISA QUALITATIVA E SUAS APLICAÇÕES

Segundo Godoy (1995), a pesquisa qualitativa apresenta três tipos principais pelo qual pode se realizada, podendo ser (1) a pesquisa documental, (2) o estudo de caso, e (3) a etnografia. A primeira, segundo a autora, está relacionada a pesquisas que ainda não possuem estudos analíticos ou que ainda podem ser exploradas ou reexaminadas de maneira a complementar o seu conhecimento. Com relação ao estudo de caso, este diz respeito ao estudo de um ambiente, caso particular ou objeto, analisando as relações deste universo de maneira detalhada. Por fim, a etnografia busca explorar eventos de um determinado grupo e suas respectivas interpretações com relação a cultura deste.

Com relação às aplicações da pesquisa qualitativa, Godoy (1995) evidencia que esta pode ser utilizada quando a pesquisa é exploratória e se conhece o problema de maneira ainda superficial, além de quando o estudo tem caráter descritivo e quando o objetivo está ligado à entender relações sociais e culturais em um ambiente.

3.2 ESCOPO DO TRABALHO

Este trabalho tem por objetivo identificar e analisar as técnicas e métodos de criação de modelos de negócio. Assim sendo, o escopo deste trabalho é constituído e se limita aos seguintes pontos:

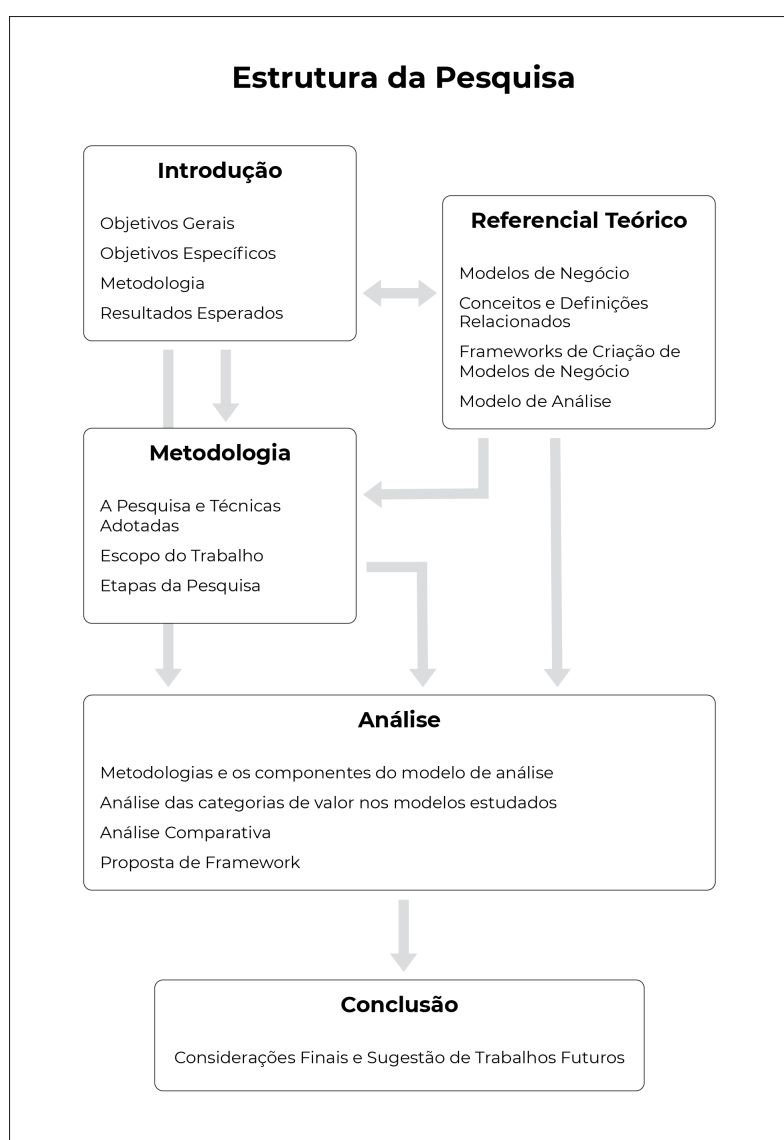
a) Investigação do assunto em questão a partir de uma revisão da literatura realizada através das principais bases de dados de artigos e publicações científicas;

b) Investigação do tema modelos de negócio nos principais sites de busca disponibilizados na internet.

3.3 ETAPAS DA PESQUISA

Evidencia-se, no presente módulo, a estrutura de realização do trabalho, relacionando suas diferentes etapas, como mostra a Figura 9.

Figura 10 – Estrutura da Pesquisa



Fonte: Elaborado pelo autor

1. **Introdução:** A pesquisa foi iniciada através da etapa de Introdução, onde foram definidos

os objetivos gerais e específicos do projeto. Houve, também, uma primeira definição acerca dos procedimentos metodológicos e resultados esperados com a pesquisa;

2. **Referencial Teórico:** em conjunto com a etapa Introdução, deu-se início à etapa do Referencial Teórico, onde foram iniciadas as pesquisas com relação aos conceitos e definições relevantes para o projeto, que contemplam modelos de negócio, modelos de gestão e planos de negócio. A partir das definições, iniciou-se a seleção das metodologias, ou frameworks, de criação de modelos de negócios a serem abordadas na pesquisa. Para esta escolha, foram selecionadas metodologias tradicionais, como a de Osterwalder, além de metodologias em ascensão, como é o caso das metodologias de Ries e Ismail, ambas voltadas ao universo das startups. Por fim, com auxílio do professor orientador, foi escolhido o modelo de análise que guiará as comparações e estudos sobre as metodologias selecionadas;
3. **Metodologia:** na etapa da metodologia, são evidenciadas as características da pesquisa e as técnicas pertencentes ao projeto, bem como o escopo do trabalho e suas etapas;
4. **Análise:** a partir dos insumos obtidos pelas etapas anteriores, a análise é iniciada e as metodologias selecionadas são relacionadas aos componentes do modelo de análise. Após a análise individual de cada modelo com relação aos componentes, parte-se para uma análise centrada em cada uma das quatro categorias de valor, etapa que permite a realização da análise comparativa entre todos os modelos. Como resultado, elaborou-se um framework que busca unir as principais características dos modelos estudados, a fim de obter melhor desempenho quando relacionado ao modelo de análise.
5. **Conclusão:** por fim, evidencia-se as considerações finais do trabalho, buscando resgatar os objetivos gerais e específicos do projeto e contribuindo com propostas para trabalhos futuros.

4. ANÁLISE

Entendendo os componentes que compõem as quatro categorias principais do modelo de análise proposto por Orofino (2011), evidenciados no item 2.6 (Modelo de Análise), elaborou-se um quadro comparativo que evidencia os componentes existentes em cada metodologia. A partir do quadro, torna-se possível realizar análises com maior nível de profundidade, entendendo e estabelecendo relações entre as metodologias analisadas. O quadro comparativo pode ser verificado abaixo.

Quadro 2 – Quadro comparativo

Componentes / Autores		Osterwalder (2010)	Ries (2011)	Ismail (2015)
Criação de Valor	1. segmento de mercado	X	X	-
	2. proposição de valor	X	X	-
	3. oferta	X	X	-
	4. rede de valor	X	X	X
	5. relacionamento com clientes	X	X	X
Cadeia de Valor	6. arquitetura de valor	X	-	-
	7. estrutura das operações	-	-	-
	8. estrutura tecnológica	-	X	X
	9. fornecedores	X	-	-
	10. gestão de processos	-	X	-
	11. inovação de produtos	-	X	X
	12. satisfação dos stakeholders	-	X	X
Configuração de Valor	13. competências organizacionais	-	X	X
	14. atividades organizacionais	X	X	X
	15. estratégia competitiva	-	X	X
	16. gestão de infra-estrutura	-	-	X
	17. governança de transações	-	-	X
Captura de Valor	18. aspectos financeiros	X	X	-
	19. gestão econômico-financeira	-	X	X
	20. receitas	X	X	-

Fonte: Elaborado pelo autor

4.1 METODOLOGIA DE OSTERWALDER E OS COMPONENTES ANALISADOS

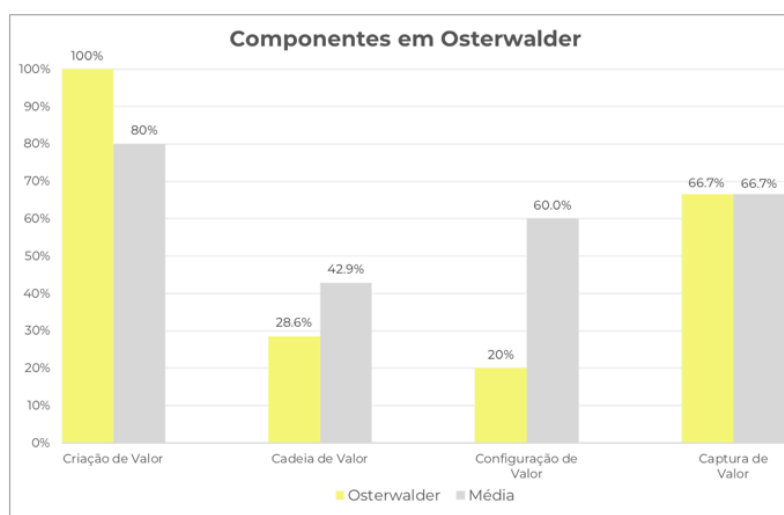
A metodologia proposta por Osterwalder e Pigneur (2010) consiste em um framework para representação visual do modelo de negócio de uma empresa. A tabela e o gráfico abaixo evidenciam a presença, em termos percentuais, dos componentes em Osterwalder em cada categoria de valor. O gráfico compara os resultados da metodologia à média de todas as metodologias analisadas.

Tabela 1 – Componentes em Osterwalder

Componentes		Osterwalder (2010)	Total (%)
Criação de Valor	1. segmento de mercado	X	100%
	2. proposição de valor	X	
	3. oferta	X	
	4. rede de valor	X	
	5. relacionamento com clientes	X	
Cadeia de Valor	6. arquitetura de valor	X	28.6%
	7. estrutura das operações	-	
	8. estrutura tecnológica	-	
	9. fornecedores	X	
	10. gestão de processos	-	
	11. inovação de produtos	-	
	12. satisfação dos stakeholders	-	
Configuração de Valor	13. competências organizacionais	-	20%
	14. atividades organizacionais	X	
	15. estratégia competitiva	-	
	16. gestão de infra-estrutura	-	
	17. governança de transações	-	
Captura de Valor	18. aspectos financeiros	X	66.7%
	19. gestão econômico-financeira	-	
	20. receitas	X	
Total		10	

Fonte: Elaborada pelo autor

Figura 11 – Comparação de Osterwalder à média das demais metodologias



Fonte: Elaborada pelo autor

Em análise com base nos componentes elencados por Orofino (2011), pode-se perceber que esta metodologia tem maior força na categoria ‘Criação de Valor’, onde apresenta todos os componentes citados. No que diz respeito a segmentos de mercado e proposição de valor, ambos são trabalhados nos blocos ‘Segmento de Clientes’ e ‘Proposta de Valor’, respectivamente. Em ‘Segmento de

Clientes’, segundo Osterwalder e Pigneur (2010), grupos são formados para que seja possível agrupá-los com base em suas necessidades, comportamentos ou atributos que tenham em comum, classificando-os com base nos diferentes tipos de mercado existentes e listados no item 2.2.1. Para a proposição de valor, Osterwalder e Pigneur (2010) abordam o tema no bloco ‘Proposta de Valor’, onde entende-se o conjunto de benefícios que uma empresa oferecerá aos seus clientes.

Ainda na categoria ‘Criação de Valor’, pode-se perceber a presença dos componentes oferta, rede de valor e relacionamento com clientes. O primeiro, com base na definição de Morris et al. (2005), é relacionado à natureza do mix de produtos/serviços e como esta oferta será disponibilizada ao cliente. Estas informações estão presentes nos blocos ‘Proposta de Valor’, onde são especificados os produtos/serviços que irão fornecer valor a determinado segmento, e ‘Atividades-chave’, que descreverá as ações necessárias para que o modelo de negócio consiga oferecer sua proposta de valor. Com relação ao componente rede de valor, que Shafer et al. (2005) aponta como a rede composta por fornecedores, parceiros e canais de distribuição, são pertencentes os módulos ‘Parcerias Principais’, que descreve a rede de fornecedores e parceiros, e ‘Canais’, que diz respeito aos meios pelos quais os segmentos de clientes obterão valor. Por fim, o componente relacionamento com clientes, entendido como os tipos de relacionamento que se deseja estabelecer com clientes e como será esse contato, pode ser encontrado no bloco de mesmo nome presente na metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010).

Com relação à categoria ‘Cadeia de Valor’, que abrange a organização interna do negócio, ou seja, o conjunto de atividades e processos que suportam a criação e entrega de valor ao cliente, a metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) não demonstra grande força e aprofundamento. Dos sete componentes que integram a categoria, a metodologia em questão só apresenta dois, sendo que um deles, arquitetura de valor, é evidenciado de maneira consideravelmente superficial, e por isso classificada com ressalvas. Este componente, que compreende os recursos da empresa e suas cadeias de valor interna e externa, ajudam a determinar as operações internas e externas do negócio. A metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) faz referência somente aos recursos do negócio, presentes no módulo ‘Recursos Principais’. Apesar do modelo evidenciar pontos que compõem as cadeias de valor, a metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) não os relaciona de maneira integrada e, conseqüentemente, não consegue estabelecer as associações necessárias para a construção das cadeias de valor.

O componente fornecedores, último da categoria ‘Cadeia de Valor’ presente no framework de Osterwalder e Pigneur (2010), está associado ao relacionamento entre fornecedor e comprador que garante o abastecimento de maneira confiável e de forma sustentável, e pode ser encontrado no módulo ‘Parcerias Principais’.

Os componentes estrutura das operações, estrutura tecnológica, gestão de processos, inovação de

produtos e satisfação dos stakeholders não são evidenciados na metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010). O framework não evidencia operações e processos, seu módulo ‘Atividades-chave’ fornece apenas uma visão geral das atividades de maior importância e, por isso, não traz insumos suficientes para a construção de processos e operações. A metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) também não apresenta aspectos ligados à tecnologia e inovação, focando apenas na criação de valor através do conhecimento das dores e necessidades do cliente e como resolvê-las, informações estas que formam a proposta de valor.

A categoria ‘Configuração de Valor’, que descreve a organização de recursos e atividades que são necessários para criar valor ao cliente, e que se apresentam como uma continuação da categoria anterior, também não são evidenciados de maneira aprofundada pela metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010). Como mencionado anteriormente, por mais que este framework destaque diversos pontos relevantes às operações e processos, estes não são relacionados de forma a conseguirem descrever as relações entre si e darem uma maior noção de como cada atividade está ligada às demais, não fornecendo saídas concretas que se encaixem nos componentes evidenciados. O único componente presente nesta metodologia é atividades organizacionais, evidenciada no módulo “Atividades-chave”, ainda que não com a profundidade desejada.

Por fim, tem-se a categoria ‘Captura de Valor’, que inclui os componentes que refletem o lucro do negócio. A metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) consegue obter relevância na categoria, contendo dois dos três componentes existentes. O componente aspectos financeiros, que segundo Dubosson-Torbay et al. (2002) pode ser entendido como os custos necessários para se obter a infraestrutura de criação de valor e obtenção de receita, é evidenciado no módulo ‘Estrutura de Custos’, que estima os custos e determina qual a abordagem utilizada pelo negócio (OSTERWALDER, PIGNEUR; 2010). O componente receitas, que evidencia os mecanismos de geração de receitas, é abordado integralmente no módulo ‘Fontes de Receita’. O único componente que não está presente na metodologia de Osterwalder e Pigneur (2010) é a gestão econômico-financeira. Este componente diz respeito às relações entre volumes de vendas e margens de lucro.

4.2 METODOLOGIA DE RIES E OS COMPONENTES ANALISADOS

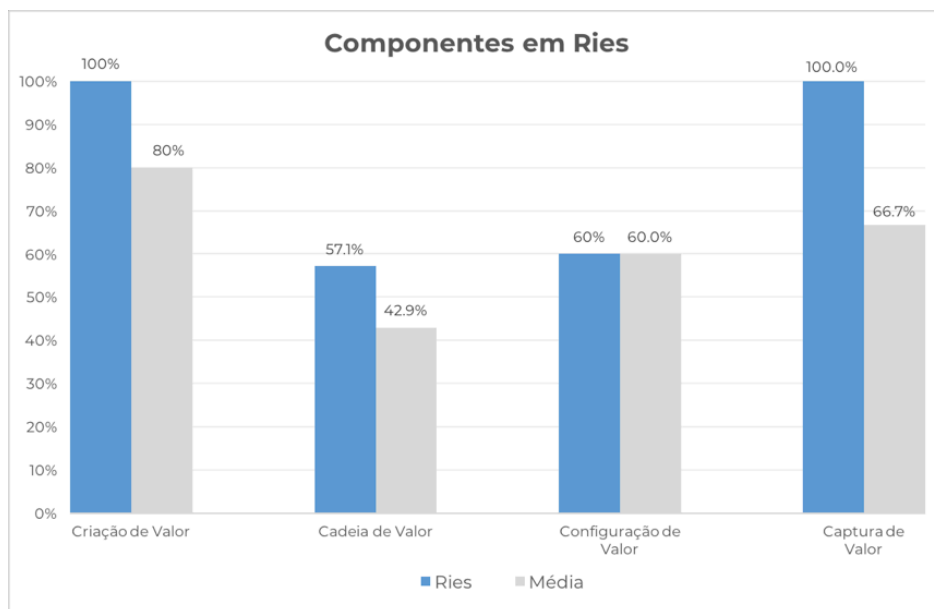
A metodologia de Ries (2011) engloba os conceitos necessários para a criação de uma empresa, independente do segmento. Ela aborda as funções pertencentes à fase inicial de empreendimentos, como a visão, o conceito, produto e estrutura organizacional, dentre outros. O grande diferencial desta metodologia é a sua habilidade de proporcionar um método para medição do progresso em ambientes de extrema incerteza. A Tabela 4 e o Gráfico 10 evidenciam a presença, em termos percentuais, dos componentes na metodologia de Ries em cada categoria de valor. O gráfico, assim como anteriormente evidenciado, compara os resultados da metodologia à média de todas as metodologias analisadas.

Tabela 2 – Componentes em Ries

Componentes		Ries (2011)	Total (%)
Criação de Valor	1. segmento de mercado	X	100%
	2. proposição de valor	X	
	3. oferta	X	
	4. rede de valor	X	
	5. relacionamento com clientes	X	
Cadeia de Valor	6. arquitetura de valor	-	57.1%
	7. estrutura das operações	-	
	8. estrutura tecnológica	X	
	9. fornecedores	-	
	10. gestão de processos	X	
	11. inovação de produtos	X	
	12. satisfação dos stakeholders	X	
Configuração de Valor	13. competências organizacionais	X	60%
	14. atividades organizacionais	X	
	15. estratégia competitiva	X	
	16. gestão de infra-estrutura	-	
	17. governança de transações	-	
Captura de Valor	18. aspectos financeiros	X	100%
	19. gestão econômico-financeira	X	
	20. receitas	X	
Total		15	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 12 – Comparação de Ries à média das demais metodologias



Fonte: Elaborado pelo autor

A metodologia de Ries (2011), entre todas as três evidenciadas neste trabalho, foi a que apresentou maior quantidade de componentes, totalizando 14 componentes diretamente evidenciados.

Na categoria ‘Criação de Valor’ o desempenho da metodologia de Ries (2011) foi semelhante à de Osterwalder e Pigneur (2010), contendo todos os cinco componentes. O componente segmento de mercado está presente na metodologia de Ries (2011), visto que toda a metodologia busca constantemente satisfazer as necessidades de clientes, sendo evidenciado tanto na construção do MVP quanto na análise de segmento de clientes que deve ser dada ao escolher pivotar ou não, como evidenciado no item 2.3.7. O componente proposição de valor é evidenciado na metodologia através das hipóteses de valor, e está em constante validação para que a criação e entrega de valor seja cada vez melhor percebida pelo segmento de clientes. O componente oferta, relacionado ao mix de produtos/serviços, por sua vez, está presente na metodologia, sendo relacionado aos recursos que compõem o produto, além da plataforma utilizada.

Com relação à rede de valor, que diz respeito aos fornecedores, parceiros e canais de distribuição, a metodologia de Ries (2011) aborda, de maneira direta, apenas os canais, buscando uma contínua validação a fim de encontrar canais com maior eficiência. A relação de parceria pode vir através da atenção ao crescimento sustentável evidenciado pela metodologia. Neste item, Ries (2011) evidencia a importância de se utilizar os clientes para impulsionar um crescimento sustentável, ponto este que também está diretamente relacionado ao próximo componente, relacionamento com clientes, visto que é este relacionamento próximo que torna possível um contato mais forte e, consequentemente, um maior número de feedbacks necessários para o desenvolvimento do produto ou serviço.

A categoria ‘Cadeia de Valor’ é a categoria de maior diferenciação da metodologia de Ries (2011), por ser a que conta com o maior número de componentes quando comparada às demais. Ela contém quatro dos sete componentes presentes na categoria, a maioria deles ligado à tecnologia e inovação, e também à satisfação dos clientes, todos os pontos que são tidos como muito importantes para Ries (2011), visto que, em cenários de extrema incerteza, o que diferenciara negócios (e, principalmente, startups) é o quanto as necessidades e feedbacks dos clientes são entendidos e o quão relevantes são as tecnologias utilizadas e as inovações propostas pelo negócio. O último componente desta categoria presente na metodologia de Ries (2011) é a gestão de processos, considerado por Tikkanen et al. (2005) como contendo as adaptações na oferta e nas estruturas e processos de coordenação, além de cliente e inteligência de mercado. Todos esses pontos se relacionam fortemente com o ciclo Construir-Medir-Aprender, um dos principais pilares da metodologia de Ries (2011), que busca por uma validação contínua das hipóteses no menor tempo possível, sendo rodado várias vezes e, a cada uma, otimizando o negócio. Esta metodologia não apresenta os componentes arquitetura de valor, estrutura das operações e fornecedores.

Na categoria ‘Configuração de Valor’, que, como evidenciado anteriormente, descreve o arranjo e as relações das atividades e recursos necessários para criar e distribuir a oferta, a metodologia de Ries (2011) conta com três dos cinco componentes. O primeiro deles, competências organizacionais, se refere às características organizacionais, cultura da empresa e gerenciamento, entre outros (AZIZ, FITZSIMMONS, DOUGLAS; 2008), e pode ser evidenciado ao longo de toda a metodologia de Ries (2011), pois esta está baseada em diversos princípios que regem empresas enxutas, e seu maior objetivo é o de proporcionar um método de se medir o progresso em ambientes de grande incerteza, contribuindo com a cultura, suas características e gerenciamento. Com relação ao componente atividades organizacionais, Ries (2011) evidencia atividades através das etapas do ciclo Construir-Medir-Aprender e do fomento à inovação pela criação de uma área restrita para a inovação.

Com relação ao componente estratégia competitiva, Ries (2011) o aborda ao referir-se à definição das formas de se desenvolver um negócio, entendendo como ele irá funcionar e crescer. Isso se dá através das diversas rodadas do ciclo Construir-Medir-Aprender que, a cada vez, valida as hipóteses, que são suposições de um resultado esperado. Se uma hipótese se mostrar viável, ela permanece. Caso contrário, outras hipóteses são levantadas e testadas.

Os componentes gestão da infraestrutura, que diz respeito às relações de recursos, atividades e processos entre um negócio e/ou seus parceiros (DUBOSSON-TORBAY, OSTERWALDER, PIGNEUR; 2002), e governança de transações, que refere-se às maneiras pelas quais fluxos de informação, recursos e bens são controlados (AMIT, ZOTT; 2001), não são evidenciados na metodologia de Ries (2011).

Com relação à categoria ‘Captura de Valor’, a metodologia de Ries (2011) é a que mais se destaca entre as metodologias analisadas, contendo todos os três componentes, sendo eles aspectos financeiros, gestão econômico-financeira e receitas. Em análise ao componente aspectos financeiros, ainda que a metodologia de Ries (2011) não a apresente de maneira direta, o autor deixa bastante claro a necessidade de se demonstrar resultados financeiros a investidores, citando a relação dos motores de crescimento, que objetivam crescimentos mais lucrativos e rápidos. Com relação à gestão econômico-financeira, que trata da relação entre volumes, margens e lucro, pode-se observar direta relação com a arquitetura de negócio, um dos pontos de atenção a serem analisados na decisão de se pivotar. A arquitetura de negócio, segundo Ries (2011), evidencia dois diferentes modelos e como esses relacionam margem e volume. O componente receitas é evidenciado ao se discorrer sobre o controle de receitas relacionado a clientes, uma das principais métricas para qualquer negócio e, principalmente, startup.

4.3 METODOLOGIA DE ISMAIL E OS COMPONENTES ANALISADOS

A metodologia de Ismail et al. (2015) conceitua as chamadas organizações exponenciais, negócios construídos sobre tecnologias de informação que tomam o que antes era físico e o desmaterializam, transferindo para o mundo digital sob demanda. Ismail et al. (2015) analisou startups que apresentaram crescimento acima da média e desenvolveu um framework com os principais pontos em comum observados.

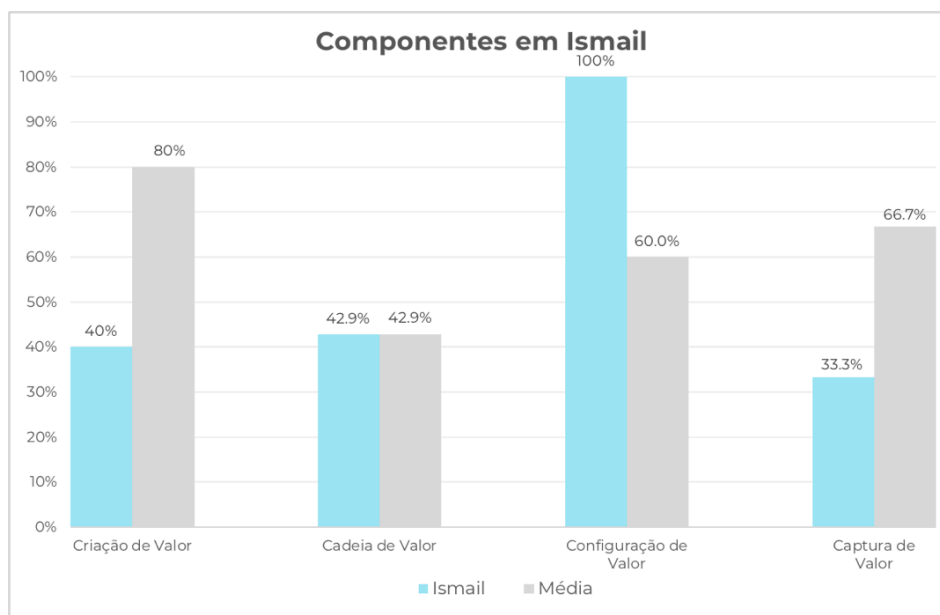
Assim como nas demais metodologias, apresenta-se abaixo a tabela e o gráfico que evidenciam a presença dos componentes, em termos percentuais, na metodologia para cada categoria de valor. O gráfico em seguida relaciona estes resultados à média de todas as metodologias.

Tabela 3 – Componentes em Ismail

Componentes		Ismail (2015)	Total (%)
Criação de Valor	1. segmento de mercado	-	40.0%
	2. proposição de valor	-	
	3. oferta	-	
	4. rede de valor	X	
	5. relacionamento com clientes	X	
Cadeia de Valor	6. arquitetura de valor	-	42.9%
	7. estrutura das operações	-	
	8. estrutura tecnológica	X	
	9. fornecedores	-	
	10. gestão de processos	-	
	11. inovação de produtos	X	
Configuração de Valor	12. satisfação dos stakeholders	X	100%
	13. competências organizacionais	X	
	14. atividades organizacionais	X	
	15. estratégia competitiva	X	
	16. gestão de infra-estrutura	X	
Captura de Valor	17. governança de transações	X	33.3%
	18. aspectos financeiros	-	
	19. gestão econômico-financeira	X	
Total		11	

Fonte: Elaborado pelo autor

Figura 13 – Comparação de Ismail à média das demais metodologias



Fonte: Elaborado pelo autor

Quando comparada às demais metodologias, a de Ismail et al. (2015) é a que mais se diferencia das demais, obtendo maior presença de componentes relacionados à ‘Configuração de Valor’, contendo todos os cinco componentes pertencentes a esta categoria.

Com relação à categoria ‘Criação de Valor’, a metodologia de Ismail et al. (2015) não evidencia diretamente os componentes segmento de mercado, proposição de valor e oferta, ainda que deixe implícita sua importância. O grande foco desta metodologia, no que se refere à criação de valor, está no Propósito Transformador Massivo, ou PTM. O PTM é uma maneira de materializar, de maneira inspiradora e transformadora, o grande sonho que norteia o negócio. Para Ismail et al. (2015), entretanto, para que um negócio seja considerado uma organização exponencial, este sonho deve ser consideravelmente grande. Segundo o autor, a razão para isso é que quando uma empresa pensa pequeno, dificilmente esta irá buscar uma estratégia para um rápido crescimento escalável do seu modelo de negócio.

Além do PTM, a categoria ‘Criação de Valor’ na metodologia de Ismail et al. (2015) ainda conta com os componentes rede de valor e relacionamento com clientes. O primeiro pode ser percebido através dos atributos ‘Comunidade e Multidão’, que foca no estabelecimento de uma comunidade engajada de membros, ex-membros, fornecedores, clientes, fãs e parceiros, e ‘Staff sob Demanda’, que mantém uma relação com equipes de trabalho de acordo com a demanda do negócio. O segundo, relacionamento com clientes, pode ser evidenciado principalmente nos atributos ‘Engajamento’ e ‘Experimentação’, onde Ismail et al. (2015) evidencia a necessidade de proximidade com clientes, para que estes dêem feedbacks e auxiliem o desenvolvimento do negócio.

No que diz respeito à categoria ‘Cadeia de Valor’, a metodologia de Ismail et al. (2015) conta apenas com dois dos sete componentes presentes na categoria. O primeiro deles, estrutura tecnológica, tem bastante presença nesta metodologia. Ela pode ser associada aos atributos ‘Algoritmos’ (que dizem respeito ao aprendizado de máquina e aprendizado profundo), ‘Ativos Alavancados’ (ou a utilização de ativos de terceiros sem precisar possuí-los), ‘Interfaces’ (que evidencia a importância dos dados em tempo real) e ‘Tecnologias Sociais’ (que criam transparência e conexão e reduzem a latência de informação). O segundo componente presente, satisfação dos stakeholders, por estar ligado à viabilidade econômica e lucrativa do modelo de negócios em sustentar os interesses de seus stakeholders, está ligada aos atributos ‘Engajamento’ e ‘Experimentação’, onde o primeiro cria efeitos de rede e ciclos de feedback e o segundo busca levar o produto/serviço ao consumidor para que este possa dar feedbacks. Os demais componentes da categoria não foram evidenciados na metodologia de Ismail et al. (2015).

No que se refere à categoria ‘Configuração de Valor’, a metodologia de Ismail et al. (2015) é a única que inclui todos os componentes da categoria, se apresentando como grande diferencial desta metodologia. O primeiro componente, competências organizacionais, pode ser associado aos atributos ‘Dashboards’ (relacionado a gerenciamento em tempo real) e ‘Autonomia’ (equipes auto-organizadas e multidisciplinares, que operam com autoridade descentralizada). O componente atividades organizacionais pode ser associado à estrutura interna IDEAS como um todo, pois esta serve como um guia para as atividades organizacionais.

O componente estratégia competitiva se relaciona com os atributos ‘Algoritmos’ e ‘Ativos alavancados’, visto que esses buscam potencializar o desenvolvimento do negócio, construindo produtos escaláveis e facilmente atualizáveis. Ainda que esteja relacionado ao componente estratégia competitiva, ele é limitado no sentido de abordar apenas um tipo específico de estratégia, e para empresas que necessariamente estão ligadas à tecnologia, outras empresas e estratégias não são abordadas.

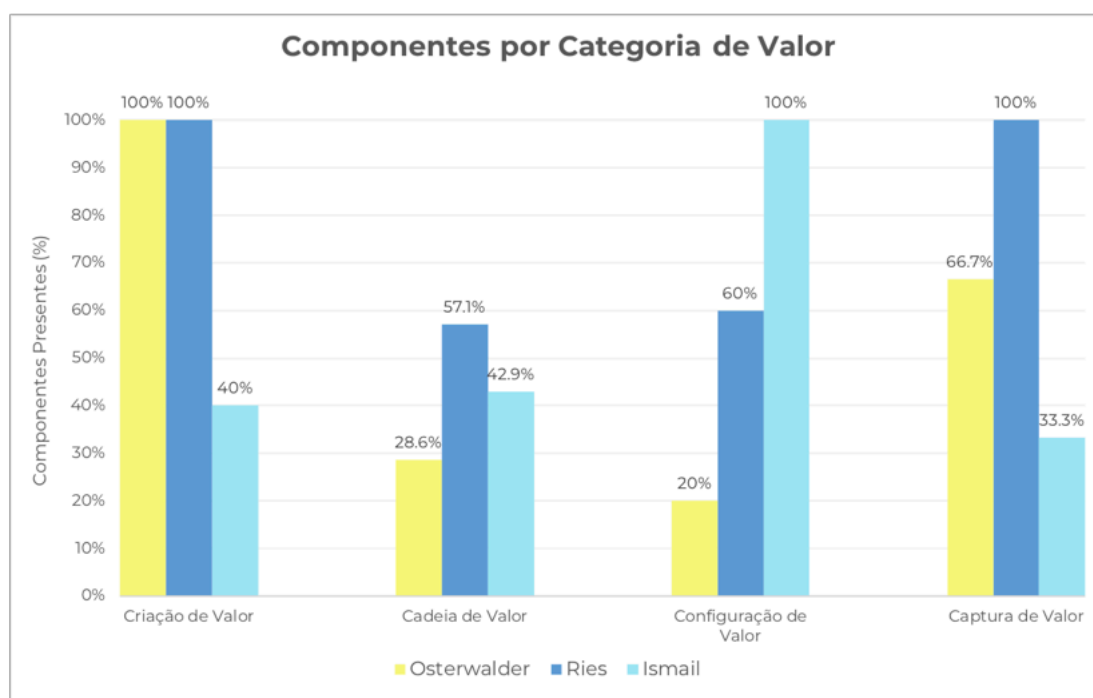
O componente gestão da infra-estrutura pode ser considerado como um dos mais presentes na metodologia de Ismail et al. (2015), visto que sua ideia central é a de evidenciar e relacionar os principais pontos que tangem uma organização através dos atributos externos SCALE e internos IDEAS. A metodologia de Ismail et al. (2015) vai de encontro com o que Dubosson-Torbay et al. (2002) define como sendo gestão da infra-estrutura: uma descrição da relação de recursos, ativos, atividades e processos entre o ambiente interno de um negócio e/ou seus parceiros. O último componente da categoria ‘Configuração de Valor’, governança de transações, se refere às maneiras pelas quais os fluxos de informações, recursos e bens são controlados pelas partes relevantes (AMIT, ZOTT; 2001). Os fluxos de informações podem ser associados aos atributos ‘Interfaces’ e ‘Dashboards’; os recursos e bens, ao atributo ‘Ativos alavancados’.

A última categoria, ‘Captura de Valor’, se apresenta como a categoria que a metodologia de Ismail et al. (2015) tem maior destaque negativo, por possuir apenas um dos três componentes, o menor número entre as metodologias que foram abordadas neste estudo. Apesar de diretamente presente ao longo de sua metodologia, é apenas no componente gestão econômico-financeira que percebe-se uma relação direta com a categoria ‘Captura de Valor’. Esta relação é observada através do atributo ‘Dashboards’, que evidencia de forma direta indicadores de cunho econômico-financeiro.

4.4 ANÁLISE DAS CATEGORIAS DE VALOR NOS MODELOS ESTUDADOS

Tendo analisado as metodologias com base nos componentes do modelo de análise de maneira individual, o próximo passo considera a análise comparativa dos modelos em cada categoria de valor. O gráfico abaixo compara a presença dos componentes em cada metodologia com relação às categorias de valor.

Figura 14 – Componentes por categoria de valor



Fonte: Elaborado pelo autor

Sendo assim, tem-se abaixo quatro diferentes análises, cada uma referente a uma das quatro categorias do modelo de análise, sendo elas ‘Criação de Valor’, ‘Cadeia de Valor’, ‘Configuração de Valor’ e ‘Captura de Valor’.

4.4.1 CATEGORIA CRIAÇÃO DE VALOR

A categoria ‘Criação de Valor’, cuja definição pode ser resumida na afirmação de Guedes (2012), que a traduz como sendo o conjunto de benefícios que uma companhia oferece aos seus clientes, está presente em todas as metodologias evidenciadas neste estudo, ainda que de maneiras distintas.

Esta categoria é a mais forte da metodologia de Osterwalder (2010), que contém todos os componentes evidenciados. Nesta metodologia, Osterwalder (2010) lista cada componente, com maior atenção do que as demais metodologias. Entretanto, as relações entre si não são evidenciadas da mesma maneira que nas demais metodologias analisadas.

A metodologia de Ries (2011) também conta com todos os componentes desta categoria, mas utiliza uma abordagem diferente de Osterwalder (2010). Nela, os componentes são evidenciados de maneira mais superficial, mas suas relações são melhor representadas. A proposta de valor pode ser entendida através das hipóteses de valor e MVP, presentes na metodologia de Ries (2011). O componente rede de valor na metodologia, por exemplo, peca com relação a fornecedores e parceiros, citando-os indiretamente, como também é o caso do segmento de mercado e oferta.

Com relação à metodologia de Ismail et al. (2015), seu grande foco no que se refere à ‘Criação de Valor’ está no PTM e nos atributos ‘Comunidade e Multidão’, ‘Staff sob demanda’, ‘Engajamento’ e ‘Experimentação’. Diferentemente da abordagem de Osterwalder (2010), que busca elencar de maneira listada os diferentes módulos, Ismail et al. (2015) preocupa-se, na verdade, em criar valor de maneira mais fluida, através da experimentação, característica também percebida na metodologia de Ries (2011).

Em termos gerais, a metodologia de Osterwalder (2010) passa por todos os componentes de maneira mais aprofundada e direta; entretanto, ela pode ser considerada, quando comparada às demais, mais estática, visto que não relaciona os componentes entre si. Com relação a este ponto, as metodologias de Ries (2011) e Ismail et al. (2015) se aproximam mais entre si, visto que evidenciam os componentes de maneira mais indireta do que a primeira, mas buscam estabelecer uma linha lógica de construção e evolução destes no modelo de negócios. Como exemplo, enquanto Osterwalder busca criar hipóteses muito bem estruturadas tomando-as como verdade para a construção de um modelo de negócios, Ries e Ismail se preocupam mais em criar hipóteses iniciais “cruas”, que serão testadas e validadas o quanto antes, evoluindo com o tempo e contribuindo com menores chances de erro, além de se adaptar mais rápido às necessidades de seus clientes e, consequentemente, do mercado.

4.4.2 CATEGORIA CADEIA DE VALOR

A categoria ‘Cadeia de Valor’, que Chesbrough e Rosenbloom (2002) definem como uma determinação do que será necessário para que se possa criar e distribuir a oferta, é uma das quatro categorias analisadas, e a que menos foi representada nos modelos estudados.

Osterwalder e Pigneur (2010) não demonstram grande força e aprofundamento na categoria, contando com apenas dois componentes dos sete que integram a categoria. Este modelo evidencia alguns dos pontos que compõem as arquiteturas de valor interna e externa, mas não relacionam as estruturas tecnológicas e de operações, bem como dá atenção ao atendimento das satisfações dos clientes, como é o caso das demais metodologias. Assim, consequentemente, acabam por não fornecer os insumos necessários para a configuração de valor.

Ries (2011) evidencia quatro dos sete componentes presentes na categoria ‘Cadeia de Valor’. Estes componentes, em sua maioria, estão ligados à tecnologia, inovação e satisfação dos clientes. Como evidenciado em sua análise individual, a inclinação presente nesta metodologia existe devido ao contexto em que as empresas abordadas, as startups, estão inseridas: cenários de extrema incerteza, onde evoluem e sobrevivem aqueles que souberem mais a fundo as necessidades de seus clientes e aqueles que contarem com as tecnologias e inovações que melhor consigam trabalhar para fornecer valor aos segmentos de mercado escolhidos. Nesta categoria, pode-se observar também uma aproximação à metodologia de Ismail et al. (2015), que possui dois componentes, estes ligados à tecnologia e satisfação dos clientes, que estão presentes e podem ser justificados pela mesma afirmação utilizada para Ries (2011). Essas duas metodologias buscam sobreviver a cenários de extrema incerteza, e os dois pontos presentes em comum às duas buscam reduzir os riscos de insucesso presente nestes cenários.

No geral, observa-se que as metodologias de Ries (2011) e Ismail et al. (2015), no que diz respeito à categoria ‘Cadeia de Valor’, têm grande viés tecnológico, englobando aspectos relacionados à sua estrutura, inovação em produtos, além de contatos mais próximos com clientes, exatamente para validar seus avanços. Como a metodologia de Osterwalder (2010) não tem grande força na categoria em questão, não apresentando os componentes sem enfoque tecnológico que não estão presentes nas demais metodologias, em um panorama geral, esta não consegue suprir as faltas das demais metodologias e, consequentemente, tem-se uma categoria crítica na análise, caracterizando-se como a que menos apresenta componentes e menos é presente nas metodologias analisadas.

4.4.3 CATEGORIA CONFIGURAÇÃO DE VALOR

A categoria ‘Configuração de Valor’, que, segundo Osterwalder (2004), descreve a organização de recursos e atividades que são necessários para criar valor ao cliente, é a que maior apresenta

divergências dentre as metodologias estudadas. Dos cinco componentes analisados, a metodologia de Osterwalder (2010) apresenta apenas um, a de Ries (2011) apresenta três e, por fim, a de Ismail et al. (2015) apresenta todos os cinco.

No que diz respeito a esta categoria, a metodologia de Osterwalder (2010) é prejudicada exatamente por ter o comportamento mencionado nos tópicos anteriores. Ela busca, de maneira individual, ressaltar e listar cada módulo que integra o Business Model Canvas, resultado visual da metodologia. Dessa forma, como a configuração de valor se trata da relação entre esses diferentes módulos, a metodologia de Osterwalder (2010) não resulta em uma visão sistêmica e, por conseguinte, não apresenta resultados relevantes com relação à categoria ‘Configuração de Valor’.

Analisando a metodologia de Ries (2011), pode-se observar que, com relação à ‘Configuração de Valor’, esta metodologia apresenta maior força do que Osterwalder (2010), visto que esta categoria pode ser evidenciada ao longo de todo o discurso de Ries (2011), pois baseia-se em diversos princípios que regem empresas inseridas em contextos de grande incerteza. Dessa forma, sua metodologia se preocupa com a relação que os diferentes pontos que formam a metodologia apresentam entre si, sendo principalmente observada no ciclo Construir-Medir-Aprender, um dos principais pilares da metodologia.

Já com relação a Ismail et al. (2015), classificada como a mais completa metodologia em termos dos componentes da categoria ‘Configuração de Valor’, a construção de seu modelo, como um todo, busca evidenciar e relacionar os principais pontos que tangem uma organização. Essas relações se dão através dos atributos externos SCALE e internos IDEAS, ambos guiados pelo PTM, ou Propósito Transformador Massivo. A metodologia não entra em detalhes para cada componente diferente, como normalmente a metodologia de Osterwalder (2010) o faz, mas evidencia as relações que cada atributo tem com o todo e os demais. Com relação à categoria em questão, ela também pode ser considerada mais completa do que a de Ries (2011), visto que faz referência à Ries (2011) e utiliza seu principal pilar, o ciclo Construir-Medir-Aprender, também para sua metodologia, evoluindo-o e utilizando-o para explorar ainda mais os seus próprios conceitos.

Observa-se, com base nas metodologias estudadas, que quanto mais novo o framework de criação de modelos de negócio, mais importância se dá à categoria ‘Configuração de Valor’. Isso acontece pois, cada vez mais, o mercado sofre mudanças a velocidades maiores, como evidenciado pelos autores Ries (2011) e Ismail et al. (2015), e é necessário que uma empresa consiga não somente ter um modelo de negócios estruturado, mas também ter um modelo de negócios que consiga rapidamente se ajustar às novas necessidades do mercado. Dessa forma, frameworks mais estáticos em sua configuração de valor tendem a evoluir para modelos mais dinâmicos, ou fluidos, que se ajustam e otimizam mais facilmente, deixando, inclusive, uma linha mais tênue entre um modelo de negócios e um modelo de gestão.

4.4.4 CATEGORIA CAPTURA DE VALOR

A categoria ‘Captura de Valor’ é a que está relacionada ao aspecto financeiro e econômico do negócio e que, para Shafer (2005), está vinculada ao modo como o valor é capturado e, consequentemente, como o lucro é gerado.

A metodologia de Osterwalder (2010) consegue ter bom desempenho com relação a esta categoria, visto que em seus módulos ‘Estrutura de Custos’ e ‘Fontes de Receita’, conseguem abordar, de maneira aprofundada, uma listagem de custos e fontes de receita que consegue dar ao negócio maior entendimento relacionado a estes aspectos. A metodologia não cita de maneira direta, entretanto, aspectos relacionados à estratégia de precificação.

Ries (2011), em comparação a Osterwalder (2010), consegue incluir todos os componentes referentes à categoria ‘Captura de Valor’. Entretanto, o autor os aborda de maneira menos direta e aprofundada do que Osterwalder (2010). Ao invés de ter módulos exclusivamente direcionados aos aspectos financeiros e econômicos, Ries (2011) os aborda ao longo da metodologia, mas está presente principalmente ao citar os motores de crescimento e arquitetura do negócio, que buscam gerar crescimentos mais lucrativos e rápidos, bem como entender as relações entre margens e volumes.

Em contrapartida, a metodologia de Ismail et al. (2015) possui apenas um dos três componentes, sendo a que apresenta menor quantidade de componentes. Por mais que o autor deixe sua importância implícita ao longo de toda a metodologia, a única relação direta percebida entre a metodologia de Ismail et al. (2015) e a categoria ‘Captura de Valor’, está ao citar alguns dos indicadores financeiros comuns às startups.

Ainda que a metodologia que mais contém componentes seja a de Ries (2011), Osterwalder (2010) consegue dar mais profundidade e trazer insumos mais concretos a essas frentes. A abordagem de Ries (2011), entretanto, evidencia relações de crescimento que são importantes para o desenvolvimento de um negócio. Sendo assim, considera-se as duas metodologias como complementares, pois os insumos trazidos por Osterwalder (2010) podem ser utilizados e melhoram os resultados dos métodos de Ries (2011). A metodologia de Ismail et al. (2015) quase não fornece insumos concretos e que evidenciam diretamente a captura de valor, estando presente apenas em alguns indicadores comuns a startups que foram evidenciados em sua metodologia.

4.5 ANÁLISE COMPARATIVA DAS METODOLOGIAS DE CRIAÇÃO DE MODELOS DE NEGÓCIO

Através da análise das três metodologias de grande relevância presentes neste estudo, pode-se notar características que as distinguem entre si, principalmente no que diz respeito à metodologia de Osterwalder quando comparada às metodologias de Ries e Ismail.

A metodologia de Osterwalder é a mais tradicional e amplamente utilizada. Seus módulos são bastante diretos no que diz respeito aos componentes de um negócio. Entretanto, esta metodologia peca por se preocupar em dispor informações apenas de cunho estratégico e não abordar aspectos operacionais que relacionam as informações formuladas pela metodologia. Essas características resultam em uma metodologia mais estática que as demais, visto que há grande quantidade de pesquisa e planejamento e nenhuma ação atrelada ao longo de sua utilização. Ainda que, quando relacionada aos planos de negócio, a metodologia de Osterwalder seja mais ajustável e menos engessada, outras metodologias mais novas, como é o caso de Ries e Ismail, conseguem se adaptar com maior facilidade a qualquer mudança.

A adaptabilidade presente nas metodologias de Ries e Ismail, mencionada anteriormente, pode ser traduzida pelo que Ries chama de aprendizado validado, ou seja, o modelo de negócio é desenvolvido e constantemente validado e atualizado. Essa característica pode ser observada nas duas metodologias através dos ciclos Construir-Medir-Aprender, que envolvem diversos conceitos como MVP (Mínimo Produto Viável, Minimum Viable Product em inglês), pivôs e algoritmos. Essa atenção à continuidade na evolução do modelo de negócio é o que não foi observado na metodologia de Osterwalder.

Pode-se ressaltar, inclusive, que as metodologias de Ries e Ismail apresentam alguns aspectos não só de um framework para a construção de modelos de negócio, mas também de modelos de gestão, visto que, conforme Neto (2017) evidencia, modelos de gestão estão estritamente relacionados a como um negócio planeja seus relatórios, indicadores e tudo aquilo que é aplicado no dia a dia. Tal afirmação pode ser observada nos ‘Dashboards’, OKR’s, referência a metodologias ágeis e o próprio ciclo Construir-Medir-Aprender.

As metodologias de Ries (2011) e Ismail et al. (2015), apesar de serem mais flexíveis a atualizações, focam muito em modelos de negócios para startups. Ries (2011), mesmo focando em startups, ressalta que sua metodologia pode ser utilizada para a criação de empresas inseridas em qualquer segmento. Entretanto, Ismail et al. (2015) foca apenas nas chamadas ‘organizações exponenciais’, negócios que almejam impactos desproporcionalmente grandes devido ao uso de tecnologias que conseguem escalar rapidamente o negócio, e portanto excluem de sua equação qualquer negócio que não tenha o mesmo nível de escalabilidade ou um propósito massivo.

Em termos gerais, observa-se que modelos de negócio e modelos de gestão precisam trabalhar em sincronia para darem a um negócio maior agilidade na validação de seus modelos e, consequentemente, responderem mais rápido às mudanças do mercado, que vem se tornando consideráveis, pois segundo Mattos (2017), não estamos vivenciando uma era de mudanças, e sim uma mudança de era.

Décadas atrás, observou-se a ascensão de planos de negócio estáticos, que demoravam muito tempo para serem produzidos, e, cada vez mais, essa realidade vem caindo em desuso, dando espaço para frameworks que permitem mudanças mais rápidas e validações mais constantes, fornecendo maior preparo frente às mudanças exponenciais que vivenciamos.

Através da análise da evolução dos modelos utilizados, observa-se que o futuro não está no modelo de negócios melhor planejado, em seus mínimos detalhes, e sim no modelo de negócio que é constantemente validado, a fim de se obter melhoras cada vez mais rápidas, aumentando as chances de um negócio prosperar em ambientes de maior incerteza, devido a aspectos como a evolução exponencial das tecnologias existentes. Dessa forma, modelos de negócios devem ser menos estáticos e precisam estar constantemente se atualizando, visto que estamos em um momento de mudança de era e de crescimento exponencial.

Como resultado, evidencia-se o tradeoff “planejamento x adaptabilidade”, que traduz o que foi evidenciado acima, ou seja, quanto maior o planejamento do modelo de negócios e sua consequente sensação de confiança na veracidade das informações ali colocadas, menos adaptável ele se tornará frente às mudanças do mercado, e vice-versa.

Devido a este fato, um framework que une os aspectos mais relevantes das metodologias analisadas é proposto a seguir, buscando otimizar a relação “planejamento x adaptabilidade” e auxiliar empreendedores a construir modelos de negócios melhor preparados para o contexto atual.

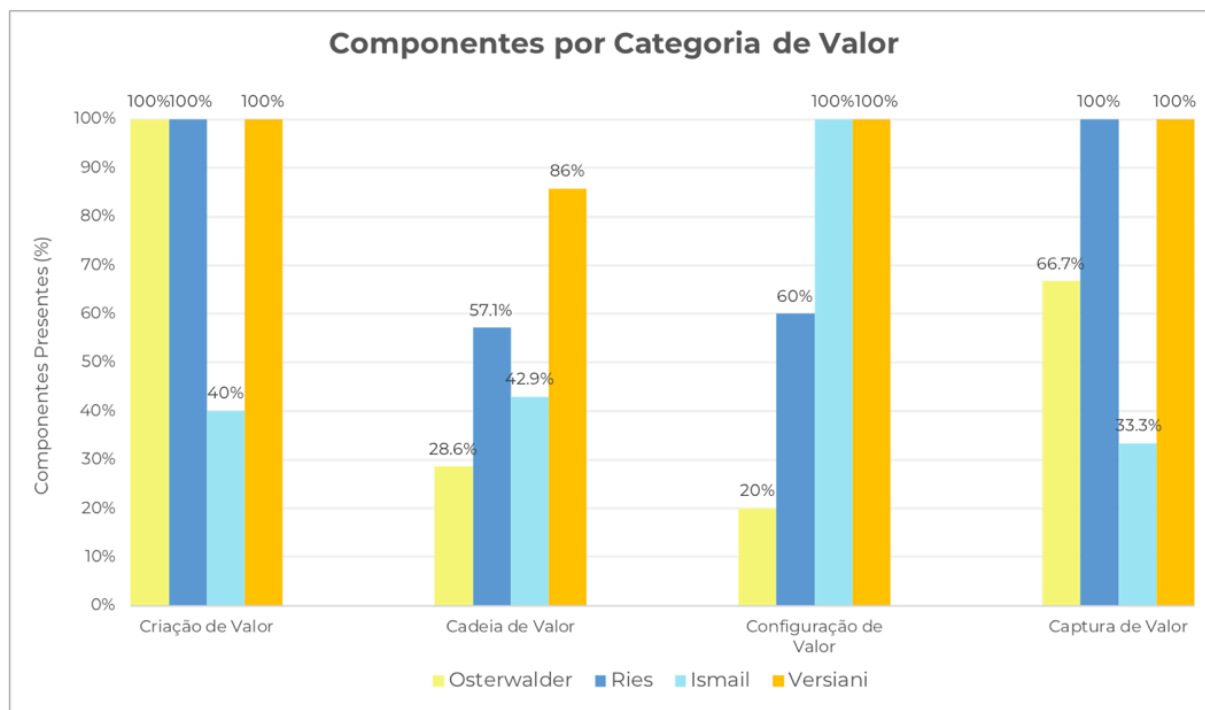
4.6 PROPOSTA DE NOVO FRAMEWORK

Com base nas análises realizadas nos tópicos anteriores, formulou-se uma proposta de framework que une as principais características dos modelos estudados, a fim de criar um framework que busque obter melhores desempenhos nas áreas em que as metodologias não o obtiveram, objetivando otimizar o tradeoff “planejamento x adaptabilidade”, ou seja, conseguir ter maior adaptabilidade sem pecar no planejamento inicial.

A construção desta proposta de framework objetivou então relacionar o nível de planejamento presente na metodologia de Osterwalder à adaptabilidade e aprendizado validado observados nas metodologias de Ries e Ismail. Aliando a filosofia de formulação de hipóteses que precisam ser constantemente testadas e validadas a uma construção mais consolidada do modelo de negócio,

consegue-se estabelecer um framework preparado para o contexto de grandes mudanças e incertezas em que atualmente o mercado se encontra. Abaixo, tem-se uma comparação do desempenho da proposta de framework frente às metodologias, com relação aos componentes presentes.

Figura 15 – Comparação geral dos componentes por categoria de valor



Fonte: Elaborado pelo autor

Esta proposta de framework é construída e separada entre as quatro principais categorias expostas por Orofino (2011), utilizada como modelo de análise do trabalho. Esta construção se deu para proporcionar maior facilidade de análise, visto que, ao dividi-lo entre as categorias de valor, tem-se clareza no entendimento de sua construção, o que permite a um negócio entender em qual categoria de valor suas hipóteses precisam ser ajustadas. A ordem de construção segue a da autora: o framework inicia-se pela ‘Criação de Valor’, passa pela ‘Cadeia de Valor’ (que, para que houvesse menor confusão com o termo cadeia de valor normalmente utilizado em negócios, optou-se por substituí-la por ‘Estrutura de Valor’), segue pela ‘Configuração de Valor’ e, por fim, chega à ‘Captura de Valor’.

Em termos gerais, foram criados quatro quadros visuais (ou canvas), um para cada categoria de valor. Dentro de cada quadro, abordou-se os principais componentes e características dos modelos estudados, deixando-os simples e de fácil preenchimento, para que o tradeoff “planejamento x adaptabilidade” fosse otimizado.

Os quadros são preenchidos com hipóteses que devem ser validadas em pequenos intervalos de tempo, completando os ciclos Construir-Medir-Aprender. Adotou-se um intervalo de três meses, visto que este período é evidenciado na metodologia OKR, mencionada no modelo de Ismail. Entretanto, revisões podem ocorrer em períodos menores, a depender da dinâmica escolhida pelo negócio.

4.6.1 ETAPA DE CRIAÇÃO DE VALOR

A primeira etapa da metodologia é disposta visualmente através do Canvas de Criação de Valor. Ele busca relacionar os componentes presentes nesta categoria às principais características dos modelos estudados. No Canvas de Criação de Valor, estão presentes as definições de propósito e engajamento da metodologia de Ismail, além dos segmentos de clientes, proposta de valor e rede de valor presentes na metodologia de Osterwalder. Este canvas, assim como os demais, roda através de ciclos Construir-Medir-Aprender.

Figura 16 – Canvas de Criação de Valor

1 Canvas de Criação de Valor

Projeto: Versão: Data:

1 Propósito
Como a organização irá fazer a diferença no mundo?

3 Proposta de Valor
Quais e como o(s) produto(s)/serviço(s) irão satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes?

4 Canais
Quais canais serão utilizados para levar as propostas de valor aos segmentos de clientes?

2 Segmentos de Clientes
Quais segmentos de clientes terão suas necessidades atendidas pelo negócio? Quais serão essas necessidades?

5 Fornecedores e Parceiros
Quais fornecedores e parceiros serão necessários para viabilizar a criação e entrega de valor?

6 Relacionamento e Engajamento
Como será o relacionamento com cada stakeholder?
Como o seu engajamento pode ser estimulado?

Rafael Versiani 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

Devido à importância evidenciada pelo modelo de Ismail, optou-se por iniciar a proposta de framework pelo propósito. Para Quinn e Thakor (2018), o propósito explica como as pessoas envolvidas com uma organização estão fazendo a diferença, dão a elas um senso de significado e

atraem seu apoio.

Como observado na metodologia de Ismail, o autor busca evidenciar o propósito através do Propósito Transformador Massivo (PTM), que pode ser entendido como uma declaração de forma aspiracional do que a empresa deseja realizar. O PTM é o que relaciona todos os atributos de sua metodologia e o que dá forças à incessante busca de uma organização ao sucesso.

Entretanto, como evidenciado anteriormente, sua metodologia foca apenas nas chamadas ‘organizações exponenciais’, aquelas cujo propósito precisam, necessariamente, ser massivos, ou seja, grandes e ousados. Estes propósitos se encaixam perfeitamente às startups, mas não incluem organizações que não contarão com o mesmo nível de escalabilidade ou que não almejam propósitos massivos.

A fim de construir um modelo com maior abrangência, optou-se por iniciá-lo, como dito anteriormente, pelo propósito, assim como Ismail. Entretanto, diferentemente do autor, este não precisa necessariamente ser massivo. Utiliza-se então a definição de Quin e Thakor (2018), que traduz propósito como sendo uma afirmação aspiracional que explica como pessoas envolvidas com uma organização estão fazendo a diferença, dando a elas um senso de significado que, conseqüentemente, atraem seu apoio.

A partir do entendimento do propósito inerente à organização, entra-se nos atributos ‘Segmentos de Clientes’ e ‘Proposta de Valor’, ambos presentes na metodologia de Osterwalder. Na proposta de framework deste trabalho, entretanto, estes atributos são construídos a partir de hipóteses a serem validadas nos ciclos de curta duração Construir-Medir-Aprender. O primeiro diz respeito às hipóteses sobre quais os segmentos de clientes e suas necessidades que serão atendidas com a proposta de valor. O segundo, a hipóteses sobre quais e como produtos ou serviços irão satisfazer as necessidades dos segmentos de clientes.

Ao entender os segmentos de clientes e a proposta de valor, faz-se necessário interligá-los através do atributo ‘Canais’, que formula hipóteses sobre quais os canais que serão utilizados para levar as propostas de valor aos segmentos de clientes. Através da compreensão dos canais, pode-se elencar então as hipóteses de fornecedores e parceiros necessários para viabilizar essas relações. Os atributos ‘Canais’ e ‘Fornecedores e Parceiros’ compõem o que intitula-se como a rede de valor.

Por fim, entendendo os segmentos de clientes, suas propostas de valor, além da rede de valor envolvida, pode-se estabelecer então o atributo ‘Relacionamento e Engajamento’. Este diz respeito às hipóteses de como será o relacionamento com cada stakeholder, além de qual a maneira para engajá-los, a fim de que estejam mais próximos do negócio e consigam fornecer feedbacks para sua evolução. Este atributo une características das metodologias de Osterwalder e Ismail, finalizando o Canvas de Criação de Valor.

4.6.2 ETAPA DE ESTRUTURA DE VALOR

A segunda etapa da metodologia é disposta visualmente através do Canvas de Estrutura de Valor, que objetiva agregar as características das metodologias estudadas aos componentes elencados no modelo de análise. Assim, o Canvas de Estrutura de Valor é composto pelos atributos ‘Satisfação dos Stakeholders’, ‘Tecnologias’, ‘Atividades Principais’ e ‘Recursos Principais’.

Figura 17 – Canvas de Estrutura de Valor

2 Canvas de Estrutura de Valor

Projeto: Versão: Data:

1 Satisfação dos Stakeholders
Quais os principais interesses que, sustentados pelo modelo de negócio, irão satisfazer as partes interessadas?

2 Atividades Principais
Quais as atividades principais para a criação e entrega de valor?

3 Recursos Principais
Quais os recursos principais que suportam a criação e entrega de valor?

4 Tecnologias
Em quais tecnologias o negócio se apoiará para a criação e entrega de valor?

Rafael Versiani 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

O preenchimento do Canvas de Estrutura de Valor inicia-se através do atributo ‘Satisfação dos Stakeholders’, que busca formular hipóteses acerca de quais os principais interesses que, sustentados pelo modelo de negócio, irão satisfazer as partes interessadas. Este atributo engloba a comunidade e multidão presentes na metodologia de Ismail, bem como os segmentos de clientes, parceiros e fornecedores evidenciados na metodologia de Osterwalder. Além desses, o atributo também diz respeito aos colaboradores internos, necessários para a criação e manutenção de uma cultura empresarial positiva ao negócio. Vale ressaltar a diferença entre os atributos ‘Relacionamento e Engajamento’ e ‘Satisfação dos Stakeholders’, onde o primeiro evidencia como se dará o relacionamento e quais as formas de engajar os stakeholders, e o segundo às hipóteses de como eles terão seus interesses sustentados e, consequentemente, suas necessidades satisfeitas.

Com o entendimento advindo do Canvas de Criação de Valor e o primeiro atributo do Canvas de Estrutura de Valor, consegue-se maior embasamento para elencar as hipóteses de atividades e

recursos principais do negócio, evidenciados nos atributos ‘Atividades Principais’ e ‘Recursos Principais’, respectivamente. Ambos os atributos seguem a configuração de Osterwalder (2010), porém se tratando de hipóteses que necessitam de validação. Estes dois atributos servirão de insumo para a construção do atributo ‘Cadeia de Valor’, presente na próxima etapa do framework.

Por fim, o atributo ‘Tecnologias’ encerra o Canvas de Estrutura de Valor. Ele tem por objetivo agregar os conhecimentos e atributos presentes nas metodologias de Ries e Ismail, ambas inclinadas a empresas consideradas startups. Entretanto, para a proposta de framework, o atributo ‘Tecnologias’ diz respeito a hipóteses de em quais tecnologias o negócio se apoiará para a criação e entrega de valor, que pode ser melhor realizado através do entendimento dos atributos ‘Atividades Principais’ e ‘Recursos Principais’.

4.6.3 ETAPA DE CONFIGURAÇÃO DE VALOR

A terceira etapa da proposta de framework se dá através do Canvas de Configuração de Valor. Ele reúne os atributos ‘Cadeia de Valor’, ‘Estratégia Competitiva’, ‘Estratégia de Crescimento’ e ‘Dashboard’.

Figura 18 – Canvas de Configuração de Valor

3 Canvas de Configuração de Valor

Projeto: Versão: Data:

2 Estratégia Competitiva
Quais serão as vantagens competitivas do negócio frente ao mercado?

1 Cadeia de Valor
Quais são as relações que irão criar e entregar valor aos segmentos de clientes?
Quais as atividades primárias e de apoio?

4 Dashboard
Quais as informações mais relevantes que devem ser mensuradas para a validação do modelo de negócio?

3 Estratégia de Crescimento
De que maneira o negócio irá crescer e se tornar sustentável?

Rafael Versiani 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

O primeiro atributo, ‘Cadeia de Valor’, reúne o conjunto de atividades e recursos principais

elencados no canvas anterior, evidenciando as relações que irão criar e entregar valor aos segmentos de clientes. Este atributo segue a divisão proposta por Porter (1989) entre atividades primárias, aquelas principais para a construção e entrega de valor, e atividades de apoio, que buscam suportar e oferecer os recursos necessários às atividades primárias. Ao construir o atributo ‘Cadeia de Valor’, consegue-se estabelecer relações mais claras entre as atividades e recursos do negócio.

O próximo atributo presente no Canvas de Configuração de Valor diz respeito à ‘Estratégia Competitiva’, que explora as hipóteses de quais serão as vantagens competitivas do negócio frente ao mercado. Após entender a estratégia competitiva, constrói-se hipóteses que irão compor o atributo ‘Estratégia de Crescimento’. Estas hipóteses estão relacionadas a como o negócio irá crescer e se tornar sustentável e tange assuntos como marketing e publicidade.

O Canvas de Configuração de Valor é finalizado através do atributo ‘Dashboard’, um dos componentes da metodologia de Ismail. Segundo o autor, os dashboards são uma maneira fácil e rápida de se medir e gerenciar uma organização. Eles se tratam de informações, em sua maioria atualizadas em tempo real, que são acessíveis a todos de uma organização. Optou-se por atrelar este atributo à metodologia OKR (Objectives and Key Results) assim como o autor, por esta conseguir simplificar a construção de indicadores, bem como atualizá-los em períodos trimestrais e disponibilizar as informações de maneira transparente.

4.6.4 ETAPA DE CAPTURA DE VALOR

O último dos quatro canvas que compõem a proposta de framework é o Canvas de Captura de Valor, que busca relacionar aspectos econômico-financeiros através dos atributos ‘Estrutura de Custos’, ‘Fontes de Receita’ e ‘Estratégia de Precificação’.

Figura 19 – Canvas de Captura de Valor

The image shows a template for the 'Canvas de Captura de Valor' (Value Capture Canvas). It is a rectangular form with a light yellow background and a thin black border. At the top left, there is a black square with the number '4' in white, followed by the title 'Canvas de Captura de Valor' in bold black text. To the right of the title, there are three small rectangular boxes labeled 'Projeto:', 'Versão:', and 'Data:'. The main body of the canvas is divided into three vertical sections, each with a numbered header and a descriptive question. Section 1 is '1 Estrutura de Custos' with the question 'Quais as premissas de custos envolvidos (entre custos operacionais variáveis, fixos e custos não operacionais)?'. Section 2 is '2 Fontes de Receita' with the question 'Quais serão as fontes de receita para o modelo de negócio?'. Section 3 is '3 Estratégia de Precificação' with the question 'Qual o preço ideal do(s) produto(s)/serviço(s) que otimizado as relações de lucro, volume e margens?'. At the bottom left, there is a small text credit: 'Rafael Versiani 2018'.

4 Canvas de Captura de Valor

Projeto: Versão: Data:

1 Estrutura de Custos
Quais as premissas de custos envolvidos (entre custos operacionais variáveis, fixos e custos não operacionais)?

2 Fontes de Receita
Quais serão as fontes de receita para o modelo de negócio?

3 Estratégia de Precificação
Qual o preço ideal do(s) produto(s)/serviço(s) que otimizado as relações de lucro, volume e margens?

Rafael Versiani 2018

Fonte: Elaborado pelo autor

O Canvas de Captura de Valor inicia-se através da construção do atributo ‘Estrutura de Custos’, que busca classificar as premissas de custos envolvidos entre custos operacionais variáveis, fixos e custos não operacionais, todos necessários para a criação de valor. Após sua construção, faz-se necessário entender como se darão as receitas, através do atributo ‘Fontes de Receita’. Estes dois atributos fazem parte da metodologia de Osterwalder. A fim de que se estabeleça um framework adaptável, a filosofia utilizada para a proposta de framework neste canvas segue a mesma dos demais atributos da proposta: trabalha-se com hipóteses que necessitam de validação.

Por fim, o atributo ‘Estratégia de Precificação’ relaciona os dois atributos anteriores para que se entenda as relações entre lucro, margens e precificação dos produtos e/ou serviços e quais as melhores configurações que contribuirão com o crescimento sustentável do negócio.

5. CONCLUSÃO

Este projeto buscou analisar três diferentes metodologias de construção de modelos de negócio a partir de quatro categorias principais de valor: a criação de valor, a estruturação de valor, a configuração de valor e, por fim, a captura de valor. Por meio dos componentes de cada categoria, conseguiu-se estabelecer relações entre os modelos e entender como a evolução do mercado influenciou, e continua influenciando, suas dinâmicas de construção. Como saída do projeto, foi desenvolvida uma proposta de framework de construção de modelos de negócio que consegue reunir as principais características observadas nos modelos estudados.

O objetivo geral da pesquisa, que diz respeito a analisar modelos existentes na literatura com base nas categorias de valor dadas pelo modelo de análise utilizado, foi alcançado por meio dos objetivos específicos, também completados pela pesquisa. Estes objetivos, como evidenciados no capítulo 1, são (1) a identificação de diferentes metodologias de desenvolvimento de modelos de negócio na literatura, resultando na escolha das metodologias de Osterwalder, Ries e Ismail; (2) o estudo dos modelos identificados, onde foram estabelecidas analogias, além de serem (3) analisados frente às categorias de valor do modelo de análise. Como último objetivo específico, foi (4) desenvolvido um framework de geração de modelos de negócio a partir da análise efetuada anteriormente.

Além disso, um dos resultados do projeto está na constatação da evolução das dinâmicas para a construção de negócios. Ao longo do projeto, estudou-se a configuração dos planos de negócios amplamente utilizados nas últimas décadas, e observou-se também como o dinamismo presente no mercado influenciou a construção dos grandiosos planos muito bem estruturados, que foram sendo alterados, dando espaço para metodologias que buscam, de maneira mais simplificada e visual, representar as relações de valor de um negócio e, conseqüentemente, assegurar a sua viabilidade. Essas metodologias foram, ao longo do tempo, ganhando espaço e se tornando uma das principais ferramentas para a construção de negócios.

Com a evolução do mercado, sendo acelerada através do crescimento exponencial das tecnologias disponíveis, as metodologias focadas na construção dos modelos de negócio também evoluíram e se adaptaram às novas necessidades do empreendedor. O modelo de negócio caminhou desde seus modelos mais estruturados, observados neste estudo na metodologia de Osterwalder, até chegar a modelos completamente dinâmicos e voltados à exploração dos recursos e tecnologias atuais, como é o caso da metodologia de Ismail, que foca em startups e se apoia na utilização de novas tecnologias e ativos alavancados (como o caso do Uber, que se utiliza dos ativos – carros – de motoristas parceiros para alavancar o seu modelo de negócio). Como resultado, observou-se uma relação direta que culminou no tradeoff ‘planejamento x adaptabilidade’, que diz respeito ao equilíbrio que se deve ter com relação à quantidade de planejamento e fluidez na estruturação de um negócio, visto que modelos como Osterwalder apresentam grande quantidade de planejamento sem execução, mas

modelos como o de Ries são consideravelmente fluidos e, por assim ser, acabam por pecar no planejamento.

Observou-se, também, que a relação entre modelo de negócio e modelo de gestão vem sendo consolidada, resultando na presença de ambas em metodologias mais novas como a de Ismail. Tal fato é observado pois, para que modelos de negócio sejam constantemente validados, faz-se necessário construir modelos de gestão cujas filosofias vão de encontro com as necessidades de ferramentas mais fluidas de construção de modelos de negócio.

Outra constatação é evidenciada ao se comparar as quatro categorias de valor utilizadas como modelo de análise, onde observou-se uma maior presença de componentes da categoria ‘Criação de Valor’, responsável pela definição de segmentos de clientes e oferta de valor, dois pontos de grande importância a um negócio. A categoria ‘Criação de Valor’ é seguida pela ‘Captura de Valor’ no que diz respeito ao número de componentes presentes nas metodologias analisadas. Esta categoria está diretamente relacionada a aspectos econômico-financeiros.

A maior presença de componentes nas categorias evidenciadas acima é um indicativo do foco que modelos de negócio atualmente dão ao cliente e à proposta de valor, além da viabilidade financeira do negócio, o que é compreensível, visto que são atividades cruciais para a dinâmica de um negócio, sendo a primeira e a ‘última’ a acontecerem, respectivamente, no ciclo de entrega de valor. Sendo assim, observou-se menor taxa de presença de componentes ‘internos’ ao negócio, que dizem respeito às atividades e recursos e suas relações para o suporte das demais categorias.

Como resultado das relações observadas durante a etapa de análise deste projeto, elaborou-se uma proposta de framework que conseguiu obter melhores desempenhos com relação à presença dos componentes que integram as quatro categorias de valor utilizadas como modelo de análise. Ela reuniu as principais características dos modelos evidenciados no projeto, contemplando tanto o planejamento inicial proposto pela metodologia de Osterwalder quanto o aprendizado validado e fluidez evidenciadas nas metodologias de Ries e Ismail, dessa forma conseguindo equilibrar o tradeoff ‘planejamento x adaptabilidade’. A proposta de framework é constituída de quatro quadros (ou canvas) visuais que compõem as quatro categorias de valor. Dessa forma conseguiu-se dar maior atenção às categorias e, principalmente, maior presença nas categorias ‘Estrutura de Valor’ e ‘Configuração de Valor’, duas das que menos estiveram presentes nos modelos estudados neste projeto.

Como observado nas próprias metodologias mais atuais de geração de modelos de negócio, pautadas pela constante validação e evolução de seus modelos, propõe-se que este estudo sirva como alicerce inicial à estruturação de novas metodologias que busquem estar melhor preparadas às novas necessidades do mercado, sendo constantemente adaptado às diferentes realidades dos mais diversos modelos de negócios e validado pelo maior número de pessoas possível. Como evidenciado na

proposta de framework, a filosofia de aprendizado validado aqui permanece, e instiga-se que este framework seja evoluído através de testes práticos. A versatilidade desta proposta de modelo permite, ainda que se tenha um caminho e atributos sugeridos, que este seja utilizado e testado de diferentes maneiras para que a evolução constante seja explorada e mantida.

Sugere-se, ainda, que trabalhos futuros sejam realizados acerca da análise dos modelos de gestão atualmente vigentes no mercado, a fim de se explorar tendências de modelos de gestão mais bem preparados para lidar com modelos de negócio mais fluidos. Esta sugestão se dá devido a temas em alta como a instauração de equipes autogeridas, desconstrução da hierarquização em empresas e maior atenção aos propósitos pessoais e de organizações, que buscam trazer maior significado ao trabalho. Estes movimentos percebidos na gestão empresarial acompanham a evolução da consciência humana que, cada vez mais, tira o ser humano de crenças de escassez e foco na manutenção de seu ego, e o traz a pensamentos coletivos, sistêmicos, integrados e harmônicos. Autores como Frederic Laloux, em seu livro *Reinventando as Organizações* (2017), e Clare Graves com a metodologia *Spiral Dynamics* (1995), que busca entender a expansão da consciência humana, já abordam estes temas, que ainda precisam de maior conhecimento por parte do mercado.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AMIT, R.; ZOTT, C. Value creation in E-business. **Strategic Management Journal**, v. 22, n. 6-7, p. 493-520, 2001. DOI 10.1002/smj.187. Disponível em: https://www.uazuay.edu.ec/bibliotecas/e-business/Value_Creation_in_E-Business.pdf. Acesso em: 10 nov. 2018.

ASSOCIAÇÃO DAS INDÚSTRIAS NAVAIS. **Modelo de aplicação de um plano de negócios a empresas auxiliares do Naval**. 1 de outubro de 2014.

AZIZ, S. A.; FITZSIMMONS, J.; DOUGLAS, E. **Clarifying the business model construct**. AGSE. Anais. p.795-813, 2008.

BARRETO, L. P. **Educação para o empreendedorismo**. Salvador: Escola de Administração de Empresas da Universidade Católica de Salvador, 1998.

BIAGIO, L. A. **O plano de negócios na administração estratégica de micro e pequenas empresas**: estudo de caso na incubadora de Itu São Paulo. Dissertação (Mestrado em Engenharia Mecânica) – Universidade Estadual de Campinas, São Paulo, 2001.

CHESBROUGH, H. Business model innovation: it's not just about technology anymore. **Strategy & Leadership**, v. 35, n. 6, p. 12-17, 2007. DOI 10.1108/10878570710833714. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/10878570710833714>. Acesso em: 20 out. 2018.

CHESBROUGH, H.; ROSENBLOOM, R. S. The role of the business model in capturing value from innovation: evidence from Xerox Corporation's technology spin-off companies. **Industrial and Corporate Change**, v. 11, n. 3, p. 529-555, 2002. DOI: 10.1093/icc/11.3.529. Disponível em: <https://academic.oup.com/icc/article-abstract/11/3/529/1044102>. Acesso em: 10 nov. 2018.

DOLABELA, F. **Oficina do empreendedor**. 6 ed. São Paulo: Cultura. 1999.

DOLABELA, F. **O Segredo de Luisa**. São Paulo: Sextante, 2008.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo: transformando ideias em Negócios**. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 2005.

DORNELAS, J. C. A. **Empreendedorismo**: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

DRUCKER, P. F. **Administrando para o futuro**: os anos 90 e a virada do século. São Paulo: Pioneira, 1992.

DRUCKER, P. F. **Inovação e espírito empreendedor**: prática e princípios. São Paulo: Pioneira, 1987.

DUBOSSON-TORBAY, M.; OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. Ebusiness model design, classification, and measurements. **Thunderbird International Business Review**, v. 44, n. 1, p. 5, 2002. DOI: 10.1002/tie.1036. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/tie.1036>. Acesso em: 15 nov. 2018.

FILION, L. J. **Empreendedorismo**: empreendedores e proprietários-gerentes de pequenos negócios. Revista de administração, 1999.

GAJ, L. **Administração estratégica**. São Paulo: Ática, 1987.

GAVA, E. M. **Concepção e análise de modelos de negócios por meio do Business Model Canvas**. Trabalho de conclusão de MBA – Universidade do Extremo Sul Catarinense, Santa Catarina, 2014.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GODOY, A. S. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 4, p. 65-71, 1995.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 2, p. 57-63, 1995.

GUEDES, A. A. **Modelo de negócio aplicado pela indústria brasileira de construção civil em empreendimentos habitacionais populares: o caso do programa “minha casa, minha vida**. Dissertação (Mestrado em Administração de Empresas) – Universidade Presbiteriana Mackenzie, São Paulo, 2012.

HEDMAN, J.; KALLING, T. The Business model: A means to comprehend the Management and Business Context of Information and Communication Technology. **ECIS Proceedings**. p.148-162. Gdansk, Poland, 2002.

ISMAIL, Salim; MALONE, Michael S.; VAN GEEST, Y. **Organizações Exponenciais: por que elas são 10 vezes melhores, mais rápidas e mais baratas que a sua (e o que fazer a respeito)**. HSM Editora. São Paulo, 2015.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. **Administração de marketing**. 14. Ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KUBR, T; MARCHESI, H; ILLAR, D; KIENHUIS, H. Starting-up – Achieving success with professional business planning. **McKinsey & Company, Inc**. The Netherlands, 1998.

KURZWEIL, R. The law of accelerating returns. *In: Alan Turing: Life and legacy of a great thinker*. Berlin: Springer, 2004.

MATTOS, Tiago. **Vai lá e faz: Como empreender na era digital e tirar ideias do papel**. Belas-Letras, 2017.

MINAYO M. C. S. Análise qualitativa: teoria, passos e fidedignidade. **Ciência & Saúde Coletiva**. n. 17. p. 621-626. 2012.

MOORE, G. E. Progress in digital integrated electronics. **International Electron Devices Meeting**, v. 21, pp. 11-13, 1975.

MORRIS, M.; SCHINDEHUTTE, M.; ALLEN, J. The entrepreneur’s business model: toward a unified perspective. **Journal of Business Research**, v. 58, n. 6, p. 726-735. DOI: 10.1016/j.jbusres. 2003.11.001, 2005. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S014829630300242X>. Acesso em: 10 nov. 2018.

OHNO, T. **O Sistema de Produção Toyota: Além da Produção em Larga Escala**. Porto Alegre: Bookman, 1997.

OROFINO, M. A. R. **Técnicas de criação do conhecimento no desenvolvimento de modelos de negócio**. Dissertação (Mestrado em Engenharia e Gestão do Conhecimento) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2011.

OSTERWALDER, A. *et al.* **Value proposition design**: como construir propostas de valor inovadoras. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

OSTERWALDER, A. **The Business Model Ontology**: A proposition in a design science approach. Tese (Doutorado em Gestão da Informação) – Université de Lausanne, Suíça, 2004.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y.; TUCCI, C. L. Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. **Communications of the Association for Information Systems**, v. 15, 2005.

OSTERWALDER, A.; PIGNEUR, Y. **Business model generation**: a handbook for visionaries, game changers, and challengers. John Wiley & Sons, 2010.

PETERS, M. P.; HISRICH, R. D.. **Empreendedorismo**. 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

PORTER, M.E. **Vantagem competitiva**. Rio Janeiro: Campus, 1989.

QUINN, R. E.; THAKOR, A. V. Creating a purpose-driven organization. **Harvard Business Review**, v. 96, n. 4, p. 78-85, 2018.

RODRIGUES, A. C. E.; FAGUNDES, M. G. S. **Metodologias de desenvolvimento de modelos de negócios inovadores em ambientes effectuais**: um estudo comparativo. Projeto de Graduação em Engenharia de Produção – Universidade Politécnica do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, 2012.

SALIM, J.J. Palestra Gestão do Conhecimento e Transformação Organizacional, In: **68ª Semana da EQ/UFRJ**, Rio de Janeiro. Agosto. 2001.

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, C. F.; LUCIO P. B. **Metodología de la Investigación**. México: 2006.

SANTOS, E. A.; SILVA, C. E. Os modelos de plano de negócios e sua relevância para sustentabilidade das micro e pequenas empresas. **Revista Brasileira de Administração Científica**, Aquidabã, v.3, n. 1, p. 37-62, 2012. DOI: 10.6008/ESS2179-684X.2012.001.0003. Disponível em: <http://sustenere.co/journals/index.php/rbadm/article/view/281>. Acesso em: 11 nov. 2018.

SANTOS, L. H. **Análise da ferramenta canvas como metodologia para criação de modelo de negócio sob a perspectiva de inovação em uma organização de saúde**. Artigo de conclusão de curso (Mestrado em Gestão de Negócios em Saúde) – Universidade do Vale do Rio dos Sinos, 2013.

SCHRAIBER L. B. Pesquisa qualitativa em saúde: reflexões metodológicas do relato oral e produção de narrativas em estudo sobre a profissão médica. **Revista de Saúde Pública**, v. 29, n. 1, p. 63-74, 1995.

SHAFFER, S.; SMITH, H.; LINDER, J. The power of business models. **Business Horizons**, v. 48, n. 3, p. 199-207, 2005. DOI: 10.1016/j.bushor.2004.10.014. Disponível em: <https://www.science-direct.com/science/article/pii/S0007681304001132>. Acesso em: 14 nov. 2018.

SHANK, J. K.; GOVINDARAJAN, V. **A revolução dos custos**: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SILVA, E. L. D.; MENEZES, E. M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**, 4. ed. p. 138, Florianópolis: UFSC, 2005.

STÄHLER, P. **Business models as an unit of analysis for strategizing**. 2002. Disponível em: http://www.hec.unil.ch/aosterwa/Documents/workshop/Draft_Staehler.pdf. Acesso em: 14 nov. 2018.

TEECE, D. J. Business Models, Business Strategy and Innovation. **Long Range Planning**, v. 43, n. 2-3, p. 172-194, 2010. DOI: 10.1016/j.lrp.2009.07.003. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S002463010900051X>. Acesso em: 12 nov. 2018.

TELÓ, A. R. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. Dissertação (mestrado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

TIKKANEN, H. *et al.* Managerial cognition, action and the business model of the firm. *Management Decision*, v. 43, n. 6, p. 789-809, 2005. DOI: 10.1108/00251740510603565. Disponível em: <https://www.emeraldinsight.com/doi/pdfplus/10.1108/00251740510603565>. Acesso em: 20 out. 2018.

VAN DE VEN, A. H. Suggestions for studying strategy process: A research note. **Strategic Management Journal**, v. 13, n. 1, p. 169-188, 1992. DOI: 10.1002/smj.4250131013. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/smj.4250131013>. Acesso em: 13 nov. 2018.

VOELPEL, S. *et al.* Escaping the Red Queen Effect in Competitive Strategy: Sense-testing Business Models. **European Management Journal**, v. 23, n. 1, p. 37-49, 2005. DOI: 10.1016/j.emj.2004.12.008. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0263237304001410>. Acesso em: 15 nov. 2018.